
MASTERARBEIT

Herr Dipl.- Wirtschaftsing. (FH)
Andreas Landa

Die Entwicklung eines Businessplans als Leitfaden zur Unternehmensgründung

Mittweida, 2015

MASTERARBEIT

Die Entwicklung eines Businessplans als Leitfaden zur Unternehmensgründung

Autor:

Herr Dipl. Wirtschaftsing. (FH)

Andreas Landa

Studiengang:

Industrial Management

Seminargruppe:

ZM09SA1

Erstprüfer:

Prof. Dr. Volker Tolkmitt

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Andreas Hollidt

Einreichung:

Dornbirn, 28.02.2015

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2015

Bibliografische Beschreibung:

Landa, Andreas:

Die Entwicklung eines Businessplanes als Leitfaden zur Unternehmensgründung - 2015. - 5, 105, 6 Seiten.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Masterarbeit, 2015

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Entwicklung eines Leitfadens zur Unternehmensgründung.

Im ersten Abschnitt der vorliegenden Arbeit befasst sich mit der Unternehmensgründung im Allgemeinen. Hierbei wird die Bedeutung von Unternehmensgründungen genauer untersucht – neben der Beschäftigungseffekt, Wettbewerbseffekt, Strukturwandel werden die Innovation und der technische Wandel in Folge von Unternehmensgründungen aufgezeigt. Neben der Darstellung der verschiedenen Gründungsformen wird das derzeitige Gründungsgeschehen in Österreich visualisiert. Abschließend werden im ersten Kapitel die Phasen der Unternehmensgründung und das Gründungsfundament [Geschäftsidee, Gründerpersönlichkeit, usw.] näher erläutert.

Der zweite Abschnitt der vorliegenden Arbeit befasst sich mit dem Businessplan im Allgemeinen. Neben den Anlässen zur Erstellung eines Businessplans werden die Aufgaben eines BP und die Bedeutung eines BP dargestellt. Neben möglicher Hilfestellungen für die Erstellung eines BP werden abschließend in diesem Kapitel die Förderungen einer Unternehmensgründung näher beleuchtet. Der dritte Abschnitt der vorliegenden Arbeit beinhaltet das eigentliche Kernstück der Master Thesis. Es werden die Themenblöcke eines BP [Executive Summary, Geschäftsidee und Produkt, Unternehmensstandort und rechtliche Verhältnisse, Markt- und Konkurrenzsituation, Meilensteinplanung, Chancen und Risiken, Finanzplanung, Anhang] nacheinander aufgearbeitet und erläutert. Die Finanzplanung wird durch Einsatz praktischer Beispiele des vorhandenen Businessplans des Ingenieurbüro Andreas Landa aus dem Jahr 2008 untermauert. Durch die themenweise Abarbeitung ergibt sich somit ein Leitfaden zur Entwicklung eines Businessplanes.

Inhalt der Arbeit

Inhalt der Arbeit.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Vorwort des Verfassers	V
1 Einleitung	1
2 Unternehmensgründung	2
2.1 <i>Unternehmensgründung im Allgemeinen.....</i>	2
2.1.1 Bedeutung von Unternehmensgründungen	2
2.1.1.1 Beschäftigungseffekt	3
2.1.1.2 Wettbewerbseffekt	3
2.1.1.3 Strukturwandel	3
2.1.1.4 Innovation und technologischer Wandel	4
2.1.2 Definition und Erscheinungsformen von Unternehmensgründungen	4
2.1.2.1 Originäre versus derivative Gründung	4
2.1.2.2 Betriebsübernahme	5
2.1.2.3 Familiäre Nachfolge	6
2.1.2.4 Spin-off-Gründung	6
2.1.2.5 Franchising	7
2.2 <i>Gründungsgeschehen in Österreich</i>	9
2.2.1 Gründungsstatistik - Neugründung	9
2.2.2 Gründungsstatistik - Unternehmensschließungen	12
2.2.3 Scheiterungsgründe bei Existenzgründungen	14
2.3 <i>Phasen der Unternehmensgründung.....</i>	14
2.3.1 Vorgründungsphase	14
2.3.2 Gründungsphase	15
2.3.3 Nachgründungsphase.....	15
2.4 <i>Gründungsfundament</i>	15
2.4.1 Geschäftsidee	16
2.4.2 Gründerpersönlichkeit.....	17
2.4.3 Marktchancen	18
2.4.4 Finanzierung	21
2.4.4.1 Kapitalbedarf.....	23
2.4.4.2 Kapitalbeschaffung	24
2.4.5 Versicherungen.....	25

3	Businessplan im Allgemeinen.....	27
3.1	<i>Definition.....</i>	27
3.2	<i>Anlässe zur Erstellung eines Businessplans</i>	27
3.3	<i>Aufgaben des Businessplan</i>	28
3.4	<i>Bedeutung des Businessplan</i>	30
3.5	<i>Äußere Form eines Businessplan.....</i>	31
3.6	<i>Mängel bei Businessplanerstellung</i>	32
3.7	<i>Hilfestellung bei Businessplanerstellung</i>	35
3.7.1	Berater	37
3.7.1.1	Wirtschaftskammer / WIFI	37
3.7.1.2	Rechtsanwälte	38
3.7.1.3	Steuerberater	38
3.7.1.4	Unternehmensberater	39
3.7.1.5	Finanzberater / Banken	39
3.7.1.6	Sonstige.....	40
3.8	<i>Förderungen</i>	40
3.8.1	NEUFÖG	41
4	Inhalt und Aufbau eines Businessplan.....	43
4.1	<i>Executive Summary.....</i>	44
4.2	<i>Geschäftsidee und Produkt</i>	47
4.2.1	Das Produkt	47
4.2.2	Die Innovation.....	48
4.2.3	Management und Personal.....	50
4.2.3.1	Organisation	52
4.2.3.2	Gründungspersönlichkeit	53
4.2.3.3	Geschäftsführung	54
4.2.3.4	Mitarbeiter und Berater	55
4.3	<i>Unternehmensstandort und rechtliche Verhältnisse</i>	55
4.3.1	Standort	55
4.3.2	Rechtsform	58
4.3.2.1	Übersicht der Rechtsformen	59
4.3.2.2	Rechtsformwahl	59
4.3.2.3	Faktor Größe des Unternehmens	60
4.3.2.4	Faktor Haftungsverhältnisse	61
4.3.2.5	Faktor Finanzierungsmöglichkeiten	61
4.3.2.6	Faktor Leitungsbefugnis und Kontrollrechte	62
4.3.2.7	Faktor Kapitalbindungsvorschriften	62
4.3.2.8	Faktor Gesellschaftsvertrag.....	62

4.3.2.9	Faktor Steuerbelastung	63
4.3.2.10	Faktor Buchführung und Publizität.....	64
4.3.2.11	Faktor Gründungskosten	64
4.3.3	Gewerberecht	65
4.3.4	Betriebsanlagenrecht.....	66
4.3.5	Steuerrecht	68
4.3.5.1	Gewinnermittlungsarten.....	70
4.3.5.2	Einkommenssteuer	71
4.3.5.3	Körperschaftssteuer.....	72
4.3.5.4	Umsatzsteuer.....	73
4.3.5.5	Anforderungen Rechnungslegung	74
4.3.6	Sozialversicherungsrecht.....	75
4.3.6.1	Beitragssätze	76
4.3.6.2	Kleinunternehmerregelung.....	78
4.3.6.3	Mehrfachversicherung	78
4.4	<i>Markt- und Konkurrenzsituation</i>	<i>79</i>
4.4.1	Markt.....	79
4.4.2	Marktgröße und Marktwachstum	80
4.4.3	Marktsegmentierung	83
4.4.4	Wettbewerb.....	84
4.4.5	Positionierung gegenüber Konkurrenz	86
4.4.6	Marketing und Vertrieb	87
4.5	<i>Meilensteinplanung.....</i>	<i>88</i>
4.6	<i>Chancen und Risiken.....</i>	<i>89</i>
4.7	<i>Finanzplanung</i>	<i>91</i>
4.7.1	Personalplanung.....	91
4.7.2	Umsatzplanung.....	93
4.7.3	Investitions- und Abschreibungsplanung	95
4.7.4	Liquiditätsplanung.....	98
4.7.5	Kapitalbedarf und Mittelverwendung.....	102
4.7.6	Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.....	103
4.8	<i>Anhang</i>	<i>105</i>
Literaturverzeichnis		VI
<i>Bücher, Fachschriften, Vorträge, Studien, Berichte, E-Mail.....</i>		<i>VI</i>
<i>Quellen aus dem Internet.....</i>		<i>IX</i>
Selbstständigkeitserklärung.....		XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensgründungen nach Rechtsformen [tabellarisch, absolut]	9
Abbildung 2: Unternehmensgründungen nach Rechtsformen [grafisch, anteilmäßig]	9
Abbildung 3: Unternehmensgründungen nach Beschäftigungsgrößenklasse	10
Abbildung 4: Unternehmensgründungen nach Beschäftigungsgrößenklasse	10
Abbildung 5: Unternehmensgründungen, Vergleich Rechtsformen Bestand und Neugründungen	11
Abbildung 6: Unternehmensgründungen, Vergleich Beschäftigungsgrößenklasse Bestand zu Neugründungen	11
Abbildung 7: Unternehmensschließungen nach Rechtsform [absolut]	12
Abbildung 8: Unternehmensschließungen nach Rechtsform [grafisch]	12
Abbildung 9: 8-jährige Überlebensraten von Unternehmungen	13
Abbildung 10: Markteinflussfaktoren	19
Abbildung 11: Systematisierung von Finanzierungsalternativen	21
Abbildung 12: Systematisierung von Finanzierungsformen	22
Abbildung 13: Finanzierungsquellen	24
Abbildung 14: Auszug der Rechtsformen	59
Abbildung 15: Auflistung der wichtigsten Steuern und deren Zahlungstermine	69
Abbildung 16: Einkommenssteuergrenzen	71
Abbildung 17: Berechnung der Steuerlast [Einkommenssteuer]	72
Abbildung 18: Personalplanung	93
Abbildung 19: Umsatzplanung	94
Abbildung 20: Investitions- und Abschreibungsplanung [Teil 1]	96
Abbildung 21: Investitions- und Abschreibungsplanung [Teil 2]	97
Abbildung 22: Kostenplanung (Teil 1)	99
Abbildung 23: Kostenplanung (Teil 2)	100
Abbildung 24: Zahlungen an Finanzamt	100
Abbildung 25: Liquiditätsplanung	101
Abbildung 26: Gewinn- und Verlustrechnung	104

Vorwort des Verfassers

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben, allen voran bei meiner Freundin Michaela, die trotz aller Belastungen mir stets helfend zur Seite stand.

Nachfolgend drei Zitate, die mich bei der Ausarbeitung der gegenständlichen Master Thesis sehr inspiriert und mich immer wieder angetrieben haben:

„Es ist leicht, die Fehler einer Idee zu entdecken. Zu sagen, es sei nicht zu machen, ist leichter, als es zu versuchen. So schaffen sich einige Menschen durch die Angst vor dem Scheitern ihre eigene Hölle.“

E. Jacob Taylor

„Die wirklichen Chancen liegen im Menschen, nicht außerhalb von ihm. Was hinter dir liegt und was vor dir liegt, ist nebensächlich verglichen mit dem, was in dir liegt.“

Ralph Waldo Emerson

„Manche betrachten die Privatwirtschaft als einen reißenden Tiger, den man erlegen muss. Für andere ist sie eine Melkkuh, doch nur eine Handvoll Menschen sieht sie als das, was sie wirklich ist – der Gaul, der den Karren zieht.“

Winston Churchill

1 Einleitung

Der erste Schritt in Richtung Unternehmensgründung ist für die meisten potenziellen Unternehmer das Vorhandensein einer originellen Geschäftsidee und/oder der Wunsch, selbständig zu werden. Dabei muss die vorhandene Idee gründlich durchdacht, die persönliche Situation analysiert und die Auswirkungen von wirtschaftlichen, sozialen und rechtlichen Rahmenbedingungen genau durchleuchtet werden. Das schriftliche Ergebnis dieser umfassenden Überlegungen und Analysen ist der Businessplan. Der Businessplan – wörtlich übersetzt: Geschäftsplan – ist ein schriftliches Unternehmenskonzept, in dem die Ziele und Strategien des Unternehmens, die Innovation, der Markt, die Aufgabenpakete für alle Unternehmensbereiche, und nicht zuletzt das Team, das das Konzept umsetzen wird, beschrieben sind. Dabei sollen qualitative Aussagen zur Unternehmensentwicklung, zu den Potenzialen aber auch zu den Risiken im Mittelpunkt stehen. Der Planungshorizont sollte sich auf drei bis fünf Jahre erstrecken.

Für die Gründung und Entwicklung von jungen, wachstumsstarken Unternehmen kommt dem Businessplan eine besondere Bedeutung zu. Ein ausgereifter und lebendiger Businessplan stellt die entscheidenden Weichen für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens. Der Businessplan ist daher kein starres Instrument, das einmal geschrieben ist und dann ewige Gültigkeit genießt. Die gründliche Erarbeitung und ständige Aktualisierung soll daher allerhöchste Priorität haben.

Eine Hilfestellung bei der Entscheidung darüber, ob es sich bei einer Produkt- oder Dienstleistungsidee tatsächlich um eine ökonomisch attraktive Chance handelt, bietet die Erstellung eines Businessplans. Der Businessplan, der auch als Geschäftsplan oder Unternehmenskonzept bezeichnet wird, ist die niedergeschriebene unternehmerische Vision, fundiert durch betriebswirtschaftliche Daten. In ihm stellt der Unternehmensgründer seine Idee, den Kundennutzen, die Markteintrittsstrategie, das Produkt- bzw. Leistungserstellungskonzept, die Finanzierung und seine eigene Qualifikation dar.

So wie kein Pilot ohne Flugplan fliegt und kein Bauherr sein Eigenheim ohne Plan baut, sollte kein Unternehmen ohne Businessplan gegründet werden. Der Geschäftsplan enthält Annahmen über die zukünftigen Ereignisse und über die Entwicklung des Unternehmens. Bei jungen Unternehmen, die meist nur über eine knappe Kapitalausstattung verfügen, besitzt der Finanzteil des Businessplans eine überragend wichtige Bedeutung, denn Liquidität ist so ziemlich das Wichtigste eines Unternehmens und wenn einmal eine Rechnung fällig ist und es ist kein Geld in der Kasse, dann kann dies ein Grund für das Scheitern des Unternehmens sein (Illiquidität ist ein Konkursgrund). Mit einer detaillierten Planung der Barmittel sollen Engpässe vermieden werden.

2 Unternehmensgründung

2.1 Unternehmensgründung im Allgemeinen

2.1.1 Bedeutung von Unternehmensgründungen

Eine einzigartige Möglichkeit kann die unternehmerische Selbstständigkeit Gründern bieten, sich beruflich zu verwirklichen. Eine große Bedeutung kommt Unternehmensgründungen aber auch aus volkswirtschaftlicher Sicht zu. Josef Schumpeter behauptet in seiner 1912 veröffentlichten These, dass Unternehmer der Motor der wirtschaftlichen Entwicklung seien.¹

Eine politische Forderung nach neuen Unternehmensgründungen beinhaltet stets die Annahme, dass mit den bereits am Markt tätigen Unternehmen die anstehenden wirtschaftlichen Herausforderungen nicht mehr zufriedenstellend zu lösen sein.²

Im Mittelpunkt der Wirtschaftspolitik standen in den 60er und 70er Jahren vor allem Großbetriebe und Großtechnologien. Die wachsende Umweltproblematik, die Erdölkrisen und die zunehmende Differenzierung von Kundenwünschen führten dazu, dass in den folgenden Jahren auch die kleineren Unternehmenseinheiten wieder an Bedeutung gewinnen.

Durch die europaweite Krise in der Beschäftigung (exkl. Ausnahmen), die seit den späten 90er Jahren aufgetreten ist, müssen neue Strategien in der Politik verfolgt werden. Vor allem durch die beobachteten Beschäftigungseffekte neu gegründeter Unternehmen in einigen Regionen der USA sehen auch europäische Länder vermehrt einen Hoffnungsträger in Gründungen.³ Klein- und Mittelbetrieben und im Besonderen neu gegründeten Unternehmen wird seitdem eine Schlüsselrolle in der Marktwirtschaft zugeschrieben.

Als unbestritten gilt, dass Unternehmensgründungen als wichtiger Faktor für die Erhaltung eines funktionsfähigen marktwirtschaftlichen Systems gelten.⁴ Die wichtigsten Funktionen von Unternehmensgründungen bestehen darin, dass neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Weiters wird durch Gründungen auch der Wettbewerb belebt, der technische Fortschritt unterstützt und zum wirtschaftlichen Strukturwandel beigetragen.⁵

¹ vgl. Mugler, Josef (1998); Was bremst die österreichische Gründungswelle?

² vgl. Hering, Thomas; Vincenti, Aurelio (2005); Unternehmensgründung, Seite 19

³ vgl. Sternberg, Rolf (2000); Entrepreneurship in Deutschland – das Gründungsgeschehen intern. Vergleich

⁴ vgl. Wenz, Jochen (1993); Unternehmensgründungen aus volkswirtschaftlicher Sicht

⁵ vgl. Brüderl, Josef (2000); Wirtschaftliche Bedeutung von Unternehmensgründungen

2.1.1.1 Beschäftigungseffekt

Dass positive Beschäftigungseffekte von neu gegründeten Unternehmen ausgehen, konnte bereits in verschiedenen Studien nachgewiesen werden. Über das tatsächliche Ausmaß gibt es jedoch unterschiedliche Befunde. Da der überwiegende Teil der neu gegründeten Unternehmen sehr klein ist, darf die Beschäftigungswirkung deshalb nicht überbewertet werden. Kaum Personal wird auch in den ersten Jahren nach der Gründung aufgestockt. Nur bei einem kleinen Teil der Neugründungen kann eine deutliche Wachstumsdynamik beobachtet werden. Diese besonders expansiven Betriebe tragen offensichtlich überwiegend zum positiven Beschäftigungssaldo von Neugründungen bei, weshalb sie als Hoffnungsträger der Zukunft gelten.⁶

2.1.1.2 Wettbewerbseffekt

Durch ihren Marktauftritt stellen neu gegründete Unternehmen eine Herausforderung für bestehende Unternehmen dar, daher wirken neu gegründete Unternehmen sich positiv auf den Wettbewerb aus. Durch neu gegründete Unternehmen werden bestehende Unternehmen durch die neue Konkurrenz dazu veranlasst, ihre Produktpalette, ihre Qualität oder ihre Preisstrukturen kontinuierlich zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen. Neue Unternehmen lösen daher einen effizienten Wettbewerbsdruck aus, wobei es zur Steigerung des Wettbewerbsniveaus einer Volkswirtschaft kommt.⁷

2.1.1.3 Strukturwandel

Als einer der Hauptmotoren des wirtschaftlichen Strukturwandels werden Neugründungen gesehen. Die steigenden Zahlen an Neugründungen im Tertiärsektor belegen den strukturellen Wandel in Richtung Dienstleistungsgesellschaft. Auf der anderen Seite haben Unternehmensgründungen einen Einfluss auf den Strukturwandel auf regionaler Ebene, da die neuen Unternehmen oft die einzige Möglichkeit bieten, regionale Erneuerungen zu gewährleisten.⁸

⁶ vgl. Brüderl, Josef (2000); Wirtschaftliche Bedeutung von Unternehmensgründungen

⁷ vgl. Gassler, Helmut; Fröhlich, Josef; (2000); Technologieorientierte Unternehmensgründungen in Österreich. Seite 434f

⁸ vgl. Gassler, Helmut; Fröhlich, Josef (2000); Technologieorientierte Unternehmensgründungen in Österreich. Seite 435f

2.1.1.4 Innovation und technologischer Wandel

Unternehmensgründungen tragen zur Innovation und zum technologischen Wandel bei, da sie nicht nur aktuelle Leerstellen in den Märkten ausfüllen, sondern auch Wachstum und Entwicklung der Märkte stimulieren.⁹

Neu gegründete Unternehmen müssen sich verständlicherweise Aufgaben suchen, von denen sie sich für die Zukunft Erfolgchancen erwarten. Deshalb müssen sie Produkte auf den Markt bringen, die sich von den bereits vorhandenen Produkten unterscheiden. Somit ist die Motivation für Erfindungen in jungen Unternehmen entwicklungsbedingt sehr groß.

2.1.2 Definition und Erscheinungsformen von Unternehmensgründungen

Der Begriff der Unternehmensgründung ist in der Literatur nicht eindeutig definiert. In der Betriebswirtschaftslehre stehen meist die im Zusammenhang mit einer Betriebsgründung aufgeworfenen Fragen der Finanzierung und des Gesellschaftsrechts im Vordergrund.¹⁰

In der Gründungsforschung wird die Unternehmensgründung als zeitraumbezogener Vorgang gesehen.¹¹

Als Gründung wird ein mehrstufiger, interaktiver und interdisziplinärer Prozess verstanden, der grundsätzlich alle Aktivitäten (Planungs- und Vorbereitungsschritte) beinhaltet, die notwendig sind, um eine Idee (Gründungsidee) durch Schaffung eines lebensfähigen bzw. marktfähigen Unternehmens zu verwerten.¹²

2.1.2.1 Originäre versus derivative Gründung

Im engeren Sinn deutet der Begriff Unternehmensgründung auf die Errichtung eines neuen Unternehmens durch einen Gründer, der bisher nicht Unternehmer war, hin.¹³ Da ein bisher nicht existentes Unternehmen neu aufgebaut wird, spricht man in diesem Fall von originärer Gründung.

⁹ vgl. Gassler, Helmut; Fröhlich, Josef (2000); Technologieorientierte Unternehmensgründungen in Österreich, Seite 435

¹⁰ vgl. Wenz, Jochen (1993); Unternehmensgründungen aus volkswirtschaftlicher Sicht, Seite 6

¹¹ vgl. Wenz, Jochen (1993); Unternehmensgründungen aus volkswirtschaftlicher Sicht, Seite 6

¹² vgl. Unterkofler, Günther (1989); Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmensgründungen

¹³ vgl. Mugler, Josef; Neubauer, Herbert (1992); Unternehmensgründung, Seite 2

Wird ein bestehendes Unternehmen durch eine Person, die bisher noch nicht Gründer war, übernommen, spricht man von der derivativen Gründung.¹⁴ Im Gegensatz zur originären Gründung kommt es zur Übernahme von bestehenden Betriebsstrukturen.

In der einschlägigen Literatur existiert eine Reihe von Gründungsformen wie z.B. Betriebsübernahme, Gründung einer Filiale (Franchise), Management-buy-out-Gründung, Spin-off-Gründung, usw. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass man keine eindeutige Kategorisierung der Begriffe findet und dass diese auch unterschiedlich verwendet werden. Im Folgenden soll daher nur auf einige Gründungsmöglichkeiten näher eingegangen werden, wobei auf eine detaillierte Abgrenzung zueinander verzichtet wurde.

2.1.2.2 Betriebsübernahme

Eine attraktive Alternative zur Neugründung stellt die Übernahme eines bestehenden Unternehmens für viele Existenzgründer dar. Der Gründer erhält die Chance, ein bereits etabliertes Unternehmen mit bestehenden Strukturen, Vertriebsnetz, usw. weiterzuführen. Der große Unterschied zu einer Neugründung besteht darin, dass der bestehende Betrieb bereits eine Marktposition inne hat. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Bankverbindungen, Geräte, Fuhrpark, Maschinen, Lizenzen, Softwareausstattungen usw. können übernommen werden. Der Gründer kann somit sich sofort auf die Leistungserstellung konzentrieren und den Geschäftsbetrieb des früheren Unternehmers fortsetzen.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht eine wichtige Bedeutung kommt einer Betriebsübernahme zu, da nicht nur Arbeitsplätze gesichert, sondern auch eventuell zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden können. Durch die Ideen des Übernehmers gelangt in vielen Fällen das Unternehmen zu einer neuen Marktpositionierung. Die übernommenen Unternehmen weisen daher im Vergleich zu den alten oft eine größere Dynamik auf, was wiederum positiv auf Beschäftigung und Investitionen wirkt.¹⁵

Bei einer Betriebsübernahme sollte unbedingt hinterfragt werden, aus welchem Grund der bisherige Eigentümer verkaufen will. Auf die zukünftige Ertragslage aber auch auf versteckte Schulden sind unbedingt acht zu geben. In diesem Zusammenhang ist die Feststellung des Unternehmenswertes von besonderer Bedeutung, wobei nicht nur objektive Faktoren, sondern auch subjektive Einschätzungen von Käufer und Verkäufer eine Rolle spielen.¹⁶

¹⁴ vgl. Mugler, Josef; Neubauer, Herbert (1992); Unternehmensgründung, Seite 2

¹⁵ vgl. BMWA, Businessguide (2006); Ein Service für Unternehmensgründer und Selbstständige, Seite 56

¹⁶ vgl. Dalmayer, Norbert (1999); Das Buch für Firmengründer. So machen sie sich selbstständig – Wegweiser zum Unternehmenserfolg, Seite 156

2.1.2.3 Familiäre Nachfolge

Die familiäre Nachfolge ist eine typische Übergabeform, die vor allem in kleinen und mittleren Unternehmungen üblich ist. Die familiäre Nachfolge stellt die altersbedingte Weitergabe in der Familie dar. Eine derartige Nachfolge sollte jedoch rechtzeitig und sorgfältig geplant werden. Viele Familienunternehmungen scheitern beim Übergang von einer zur anderen Generation, da es oft widersprüchliche Erwartungen, Wünsche sowie nicht geklärte Befürchtungen und Ängste zwischen Senior und Junior gibt.¹⁷

In manchen Ländern sind die bestehenden Schenkungs- bzw. Erbschaftssteuern weitere mögliche Hemmnisse für eine familiäre Übergabe. Manche Länder heben keine Schenkungs- bzw. Erbschaftssteuern ein, somit dieser Faktor dann nicht relevant wird.

Die Übernahmen innerhalb der Familie können entweder durch Verkauf, Verpachtung, Schenkung oder auch durch Rentenvereinbarung erfolgen. Bei Tod des Seniors kann der Übergang auf den Nachfolger auch aufgrund des Testaments oder der gesetzlichen Erbfolge zustande kommen. Die Nachfolge in der Familie erfolgt aber nicht mehr automatisch. Mehr und mehr Unternehmen suchen sich daher geeignete Nachfolger von außen.¹⁸

In den letzten Jahren ist die Bereitschaft, die Nachfolge im elterlichen Betrieb anzutreten, gesunken. Vielen Familienunternehmungen fehlt aus diesem Grund ein Nachfolger aus der eigenen Familie. Dass sich Kinder nicht mehr mit dem Handwerk der Eltern identifizieren, ist eine Ursache hierfür. Die Kinder haben oft miterlebt, mit welchen Risiken ihre Eltern zu kämpfen haben und welcher Arbeitsaufwand mit dem Unternehmen verbunden ist. Daher scheuen viele die unternehmerische Tätigkeit und bauen sich lieber ihre eigene Karriere auf.¹⁹

2.1.2.4 Spin-off-Gründung

Unter Spin-off-Gründung versteht man eine Unternehmensgründung, bei der sich ein Mitarbeiter aufgrund seiner erworbenen Kenntnisse im Betrieb selbstständig macht. Dies geschieht meist durch die Unterstützung des bisherigen Arbeitgebers. Wird das Unternehmen gegen dessen Willen eröffnet, spricht man von einer Splitt-off-Gründung.²⁰

Im Zusammenhang mit der Auslagerung von Unternehmenstätigkeiten kommt es häufig zu Spin-off-Gründungen, auch Outsourcing genannt. Unter dem Aspekt der Konzentration auf das Kerngeschäft und der Kostenreduzierung werden weniger rentable Tätigkeiten an externe Unternehmen abgegeben, die diese effizienter und rentabler betreiben können.

¹⁷ vgl. Holter, Adrian (1998); Eine Übergabe gehört gemanagt, Seite 26

¹⁸ vgl. WKO, Betriebsgründung (2014); Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 7f

¹⁹ vgl. Mugler, Josef (1998); Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelbetriebe, Seite 103

²⁰ vgl. Mugler, Josef; Neubauer, Herbert (1992); Unternehmensgründung, Seite 2

Besonders im Dienstleistungssektor wie bei der Lagerhaltung oder bei Speditionstätigkeiten, beim Versand, beim Marketing sowie in der Forschung und Entwicklung sieht man diese neue Erscheinungsform der Ausgründung immer häufiger. In solchen Fällen kann sich daher für manche Angestellte die Gelegenheit bieten, zu selbstständigen Dienstleistern ihrer ehemaligen Arbeitgeber zu werden.²¹

Die letzten Jahre konnte aber vermehrt wieder festgestellt werden, dass die Unternehmungen ausgelagerte Unternehmensbereiche wieder eingegliedert wurden, da sie mit der Qualität der zuliefernden Betriebe nicht zufrieden waren. Zudem verpuffte die Kostenersparnis im Lauf der Zeit.

2.1.2.5 Franchising

In unserer heutigen Arbeitswelt kann man nicht mehr bloß zwischen selbstständigen und abhängigen Beschäftigten unterscheiden. Es kristallisieren sich vermehrt Übergangsformen zwischen Selbstständigkeit und Abhängigkeit heraus.²²

In den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, ist das Vertriebssystem Franchising. Das Franchising ist eine Übergangsform zwischen Selbstständigkeit und Abhängigkeit. Beim Franchising handelt es sich um einen Vertrag zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer. Der Franchisegeber ist ein Unternehmer, der ein Vertriebskonzept entwickelt und erprobt hat, und dieses dem Franchisenehmer gegen Bezahlung einer Franchisegebühr überlässt. Der Franchisenehmer erwirbt somit das Recht, die Marke, die Schutzrechte und die technische Ausstattung des Franchisegebers gewerblich zu nutzen. Das Franchisepaket beinhaltet ein einheitliches Beschaffungs-, Vertriebs- und Organisationskonzept sowie laufenden Schulungen des Franchisenehmers.²³

Der Franchisegeber stellt dem Franchisenehmer regelmäßig seine Erfahrung bei der Einrichtung, Organisation und Durchführung des Unternehmens zur Verfügung. Sortiments-, Preis- und Kommunikationspolitik werden meist vom Franchisegeber vorgegeben. Manche Franchisegeber bieten in der Anfangsphase auch finanzielle Hilfe an.²⁴

Der Franchisenehmer ist im Gegenzug verpflichtet, sich strikt an das Konzept des Franchisegebers zu halten. Bei Vertragsabschluss ist meist eine einmalige Eintragsgebühr zu bezahlen, während die Franchisegebühr laufend zu leisten ist. Dabei handelt es sich je nach Vereinbarung um ein monatliches Fixum oder um einen gewissen Prozentanteil am

²¹ vgl. Dalmayer, Norbert (1999); Das Buch für Firmengründer. So machen sie sich selbstständig, Seite 54

²² vgl. Mugler, Josef (1998); Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelbetriebe, Seite 103

²³ vgl. Pramreiter, Sabine (1998); Start up Franchising. Besser unternehmen: Alles über Franchising

²⁴ vgl. Wikner, Ulrike; Scharz, Ekkehard; Schneider, Maximilian (2000); Existenzgründung für junge Leute, Von innovativen Geschäftsideen zum Unternehmenskonzept, Seite 157f

Umsatz. Für die überregionale Gemeinschaftswerbung wird ein Werbekostenbeitrag eingehoben.

Charakteristisch für dieses Vertriebssystem ist, dass der Franchisenehmer rechtlich und finanziell selbstständig bleibt und in eigenem Namen und auf eigene Rechnung handelt. Franchisegeber verfügen jedoch in der Regel über Weisungs- und Kontrollrechte gegenüber dem Franchisenehmer, um den Systemerfolg zu sichern. Bezüglich der Intensität der Zusammenarbeit gibt es sowohl Verträge, die den Franchisenehmer weitgehend sich selbst überlassen, als auch solche, die diesen sehr stark einschränken.

Der Vorteil für den Franchisenehmer besteht darin, dass er das Know-how und die Erfahrung des Franchisegebers nutzen kann. Meistens handelt es sich um bereits erprobte Produkte oder Dienstleistungen am Markt, für die es einen Kundenstamm oder zumindest Interessenten gibt. Dadurch besteht die Chance, das Startrisiko erheblich zu reduzieren. Da dem Franchisenehmer viele Entscheidungen vom Franchisegeber abgenommen werden, verbleibt ihm mehr Zeit, sich den Kundenwünschen zu widmen.

Franchising bietet jedoch nicht nur für den Franchisenehmer Vorteile. Der Franchisegeber kann ohne großes Risiko sein Unternehmenskonzept gegen Erhalt einer Nutzungsgebühr beliebig verbreiten. Anstelle kostenintensiver Filialen sucht er sich Partner, die eigenständig und auf eigene Verantwortung arbeiten. Üblicherweise sind diese auch motivierter als angestellte Filialleiter. Somit kann ein dichtes Vertriebsnetz bei gleichzeitig geringem Investitionserfordernis aufgebaut werden.²⁵

Es muss jedoch auch darauf verwiesen werden, dass nicht alle Franchiseangebote seriös sind. Es gibt immer wieder zweifelhafte Konzepte, die nicht markterprobt sind, weshalb eine genaue Prüfung jedes Franchiseangebotes zu empfehlen ist.²⁶

²⁵ vgl. Pramreiter, Sabine (1999); Start up Franchising. Besser unternehmen: Alles über Franchising

²⁶ vgl. Dalmayer, Norbert (1999); Das Buch für Firmengründer. So machen sie sich selbstständig – Wegweiser zum Unternehmenserfolg, Seite 165

2.2 Gründungsgeschehen in Österreich

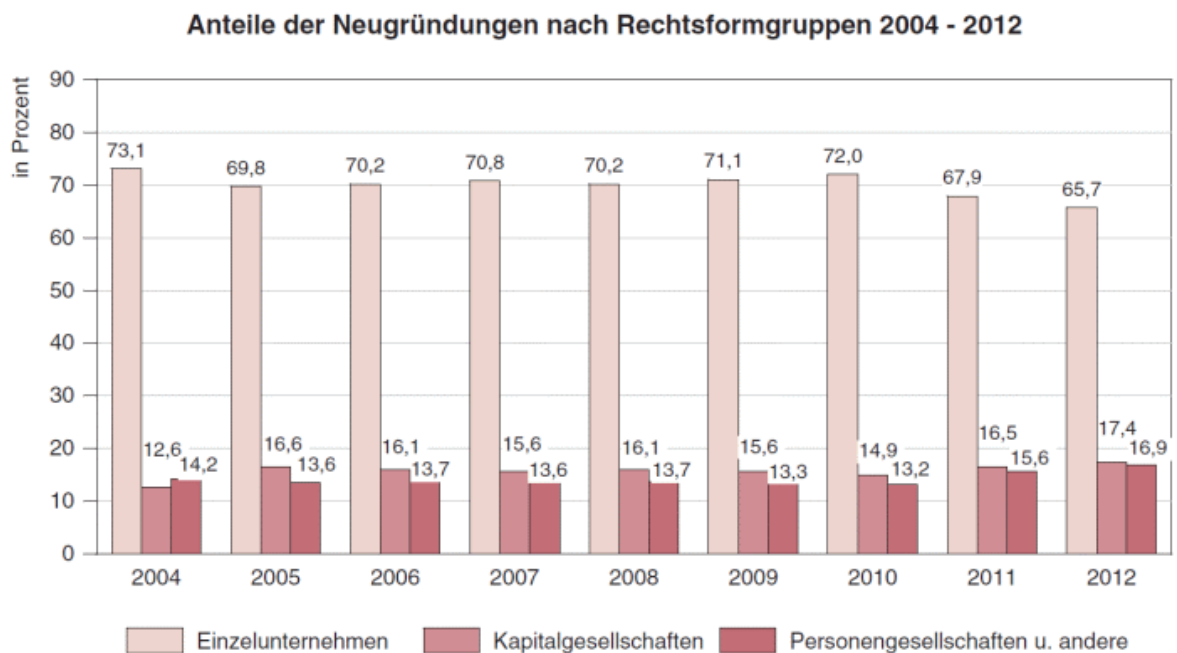
2.2.1 Gründungsstatistik - Neugründung

In Österreich wurden im Jahr 2012 gemäß Statistik Austria insgesamt 24.077 Unternehmen gegründet. Die Anzahl der neugegründeten Unternehmen ist gegenüber den letzten Jahren nahezu unverändert. Langfristig kann aber eine Verringerung der Neugründungen festgestellt werden.

Nachfolgend sind die Unternehmensneugründungen nach Rechtsform ersichtlich:

Unternehmensneugründungen 2004-2012 nach Rechtsform									
Abschnitte (ÖNACE 2008) Rechtsformen	Neu- gründungen 2004	Neu- gründungen 2005	Neu- gründungen 2006	Neu- gründungen 2007	Neu- gründungen 2008	Neu- gründungen 2009	Neu- gründungen 2010	Neu- gründungen 2011	Neu- gründungen 2012
INSGESAMT	27.302	28.496	27.588	27.142	26.237	24.384	24.437	24.103	24.077
Einzelunternehmen	19.961	19.903	19.367	19.208	18.430	17.343	17.583	16.376	15.830
Kapitalgesellschaften	3.452	4.723	4.433	4.230	4.221	3.793	3.635	3.966	4.184
Personengesellschaften u. andere Rechtsformen	3.889	3.870	3.788	3.704	3.586	3.248	3.219	3.761	4.063

Abbildung 1²⁷: Unternehmensgründungen nach Rechtsformen [tabellarisch, absolut]



Q: STATISTIK AUSTRIA, Statistik zur Unternehmensdemografie. Stand der Daten: Juni 2014. Erstellt am 15.07.2014.

Abbildung 2²⁸: Unternehmensgründungen nach Rechtsformen [grafisch, anteilmäßig]

²⁷ Quelle: Statistik Austria; <http://www.statistik.at>

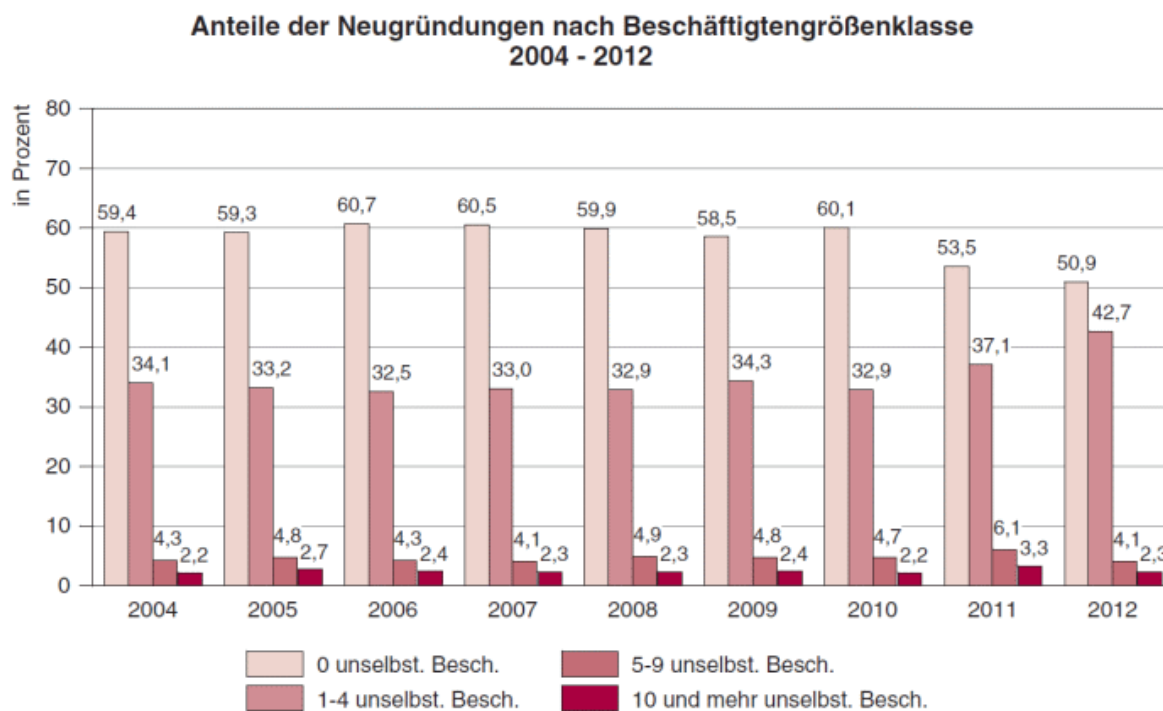
²⁸ Quelle: Statistik Austria; <http://www.statistik.at>

In Österreich wurden im Jahr 2012 insgesamt 24.077 Unternehmungen mit insgesamt 56.696 Beschäftigten gegründet. Hinsichtlich der durch Neugründungen ausgelösten Beschäftigungseffekte wurden 2012 durchschnittlich 2,4 Arbeitsplätze pro neu gegründetem Unternehmen geschaffen.²⁹

Nachfolgend ist Statistik der Unternehmensgründungen 2004 bis 2012 nach Beschäftigungsklassen ersichtlich:

Unternehmensneugründungen 2004-2012 nach Beschäftigtengrößenklasse									
Abschnitte (ÖNACE 2008) Beschäftigtengrößenklassen	Neu- gründungen 2004	Neu- gründungen 2005	Neu- gründungen 2006	Neu- gründungen 2007	Neu- gründungen 2008	Neu- gründungen 2009	Neu- gründungen 2010	Neu- gründungen 2011	Neu- gründungen 2012
INSGESAMT	27.302	28.496	27.588	27.142	26.237	24.384	24.437	24.103	24.077
0 unselbst. Besch.	16.210	16.891	16.757	16.421	15.722	14.263	14.689	12.886	12.264
1-4 unselbst. Besch.	9.318	9.467	8.975	8.966	8.630	8.365	8.049	8.949	10.270
5-9 unselbst. Besch.	1.165	1.369	1.198	1.124	1.288	1.159	1.150	1.482	989
10 und mehr unselbst. Besch.	609	769	658	631	597	597	549	786	554

Abbildung 3³⁰: Unternehmensgründungen nach Beschäftigungsgrößenklasse



Q: STATISTIK AUSTRIA, Statistik zur Unternehmensdemografie. Stand der Daten: Juni 2014. Erstellt am: 15.07.2014.

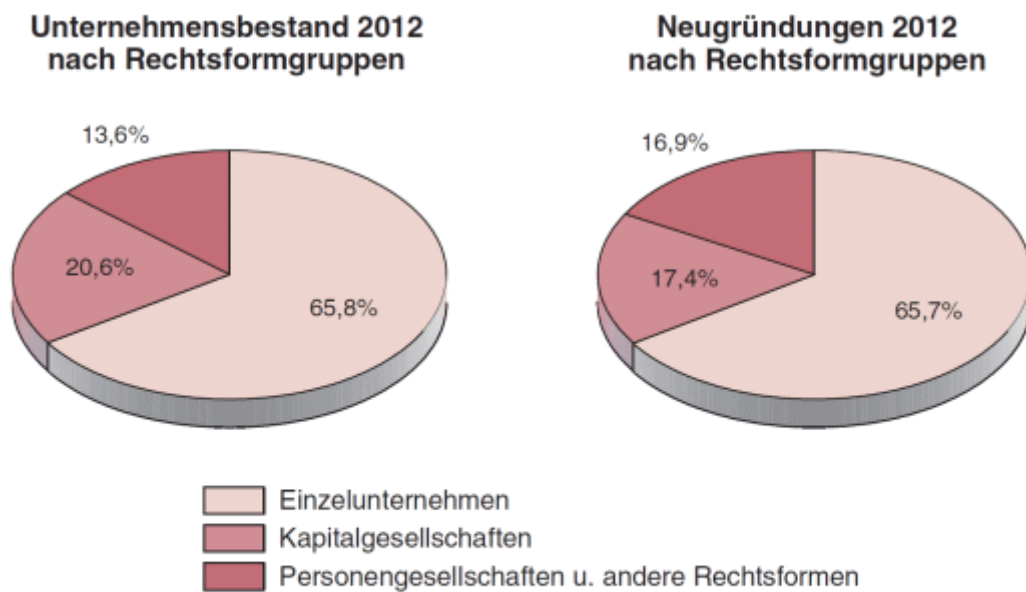
Abbildung 4³¹: Unternehmensgründungen nach Beschäftigungsgrößenklasse

²⁹ vgl. Statistik Austria; abgerufen am 16.11.2014;

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_insgesamt/neugruendungen/index.html

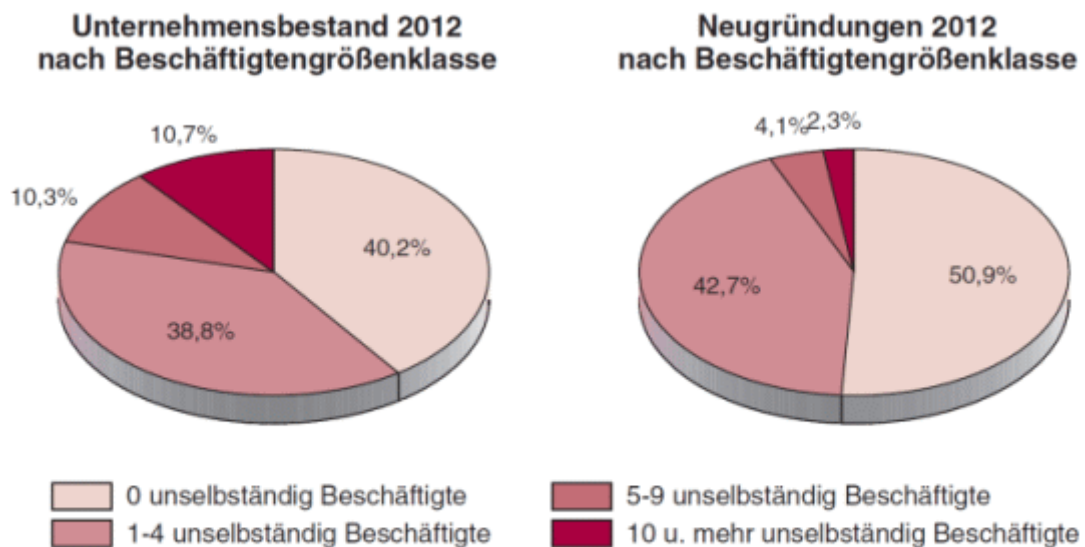
³⁰ Quelle: Statistik Austria; <http://www.statistik.at>

³¹ Quelle: Statistik Austria; <http://www.statistik.at>



Q: STATISTIK AUSTRIA, Statistik zur Unternehmensdemografie. Stand der Daten: Juni 2014.
Erstellt am 15.07.2014.

Abbildung 5³²: Unternehmensgründungen, Vergleich Rechtsformen Bestand und Neugründungen



Q: STATISTIK AUSTRIA, Statistik zur Unternehmensdemografie. Stand der Daten: Juni 2014.
Erstellt am 15.07.2014.

Abbildung 6³³: Unternehmensgründungen, Vergleich Beschäftigungsgrößenklasse Bestand zu Neugründungen

³² Quelle: Statistik Austria; <http://www.statistik.at>

³³ Quelle: Statistik Austria; <http://www.statistik.at>

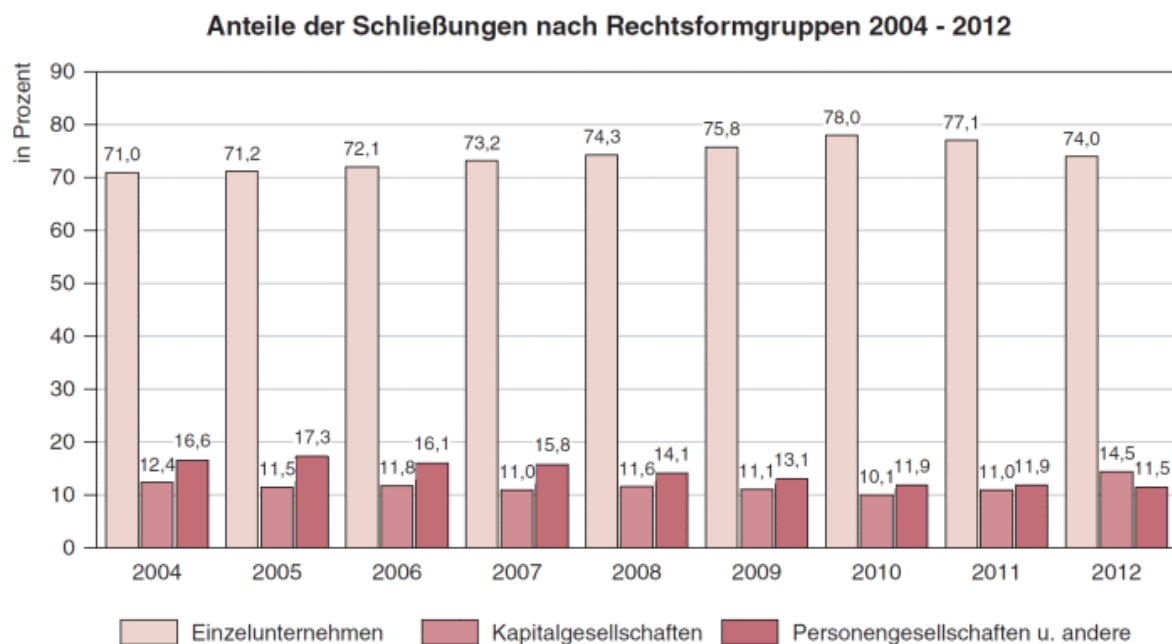
2.2.2 Gründungsstatistik - Unternehmensschließungen

In Österreich wurden im Zeitraum 2012 insgesamt 24.920 Unternehmungen mit 58.806 Beschäftigten geschlossen. Dies entspricht einer Schließungsrate von 6,1%. Gegenüber dem Vorjahreszeitraum ist die Schließungsrate leicht gesunken [6,7%].³⁴

Nachfolgend sind die Unternehmensschließungen 2004 bis 2012 nach Rechtsformen ersichtlich:

Unternehmensschließungen 2004-2012 nach Rechtsform									
Abschnitte (ONACE 2008) Rechtsformen	Schließungen 2004	Schließungen 2005	Schließungen 2006	Schließungen 2007	Schließungen 2008	Schließungen 2009	Schließungen 2010	Schließungen 2011	Schließungen 2012
INSGESAMT	17.365	18.691	19.780	20.089	22.567	24.642	25.849	27.469	24.920
Einzelunternehmen	12.330	13.302	14.263	14.687	16.770	18.666	20.180	21.161	18.443
Kapitalgesellschaften	2.160	2.149	2.338	2.218	2.618	2.744	2.602	3.035	3.606
Personengesellschaften u. andere Rechtsformen	2.875	3.240	3.179	3.184	3.179	3.232	3.067	3.273	2.871

Abbildung 7³⁵: Unternehmensschließungen nach Rechtsform [absolut]



Q: STATISTIK AUSTRIA, Statistik zur Unternehmensdemografie. Stand der Daten: Juni 2014. Erstellt am: 15.07.2014.

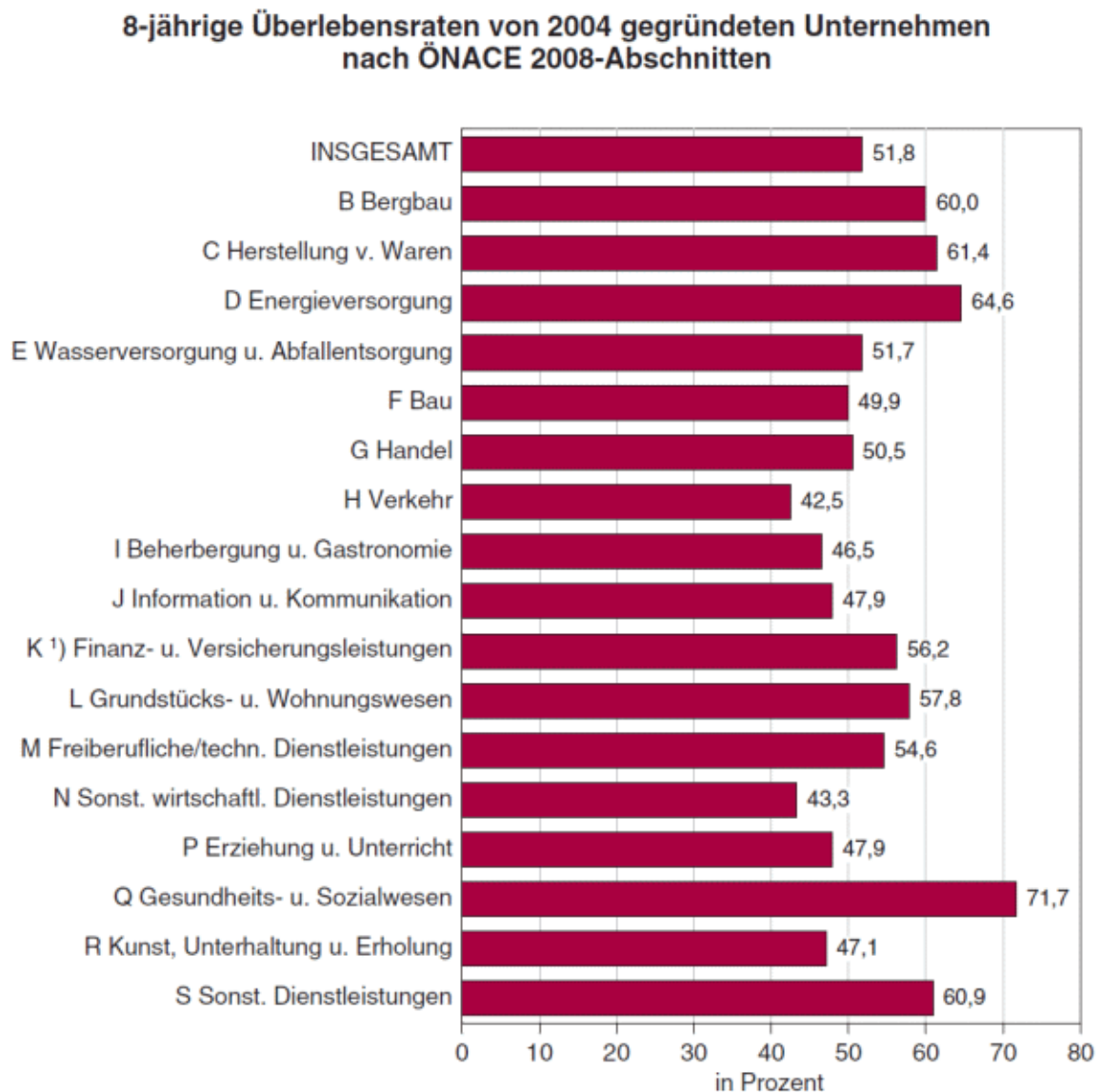
Abbildung 8³⁶: Unternehmensschließungen nach Rechtsform [grafisch]

³⁴ vgl. Statistik Austria; abgerufen am 16.11.2014;
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_insgesamt/neugruendungen/index.html

³⁵ Quelle: Statistik Austria; <http://www.statistik.at>

³⁶ Quelle: Statistik Austria; <http://www.statistik.at>

Nachfolgend sind die Überlebensraten von gegründeten Unternehmungen getrennt nach Gewerben [ÖNACE Abschnitten] ersichtlich:



Q: STATISTIK AUSTRIA, Statistik zur Unternehmensdemografie. Stand der Daten: Juni 2014. - 1) ohne 64.2 "Beteiligungsgesellschaften". Erstellt am: 15.07.2014.

Abbildung 9³⁷: 8-jährige Überlebensraten von Unternehmungen

In der oben dargestellten Grafik ist erkennbar, dass die Überlebensraten in den Abschnitten Bergbau, Herstellung von Waren, Energieversorgung, GE sundheits- und Sozialwesen und sonstigen Dienstleistungen über 60% und somit überdurchschnittlich hoch sind. Generell kann ausgesagt werden, dass rund 30-60% der gegründeten Unternehmungen je nach Gewerbe nach 8 Jahren nicht mehr bestehen!

³⁷ Quelle: Statistik Austria; <http://www.statistik.at>

2.2.3 Scheiterungsgründe bei Existenzgründungen

Die Ursachen für eine Pleite sind sehr vielseitig. Die nachfolgende Auflistung gibt an, welche Gründe zu einem Scheitern der Existenzgründung führten:³⁸

- Finanzierungsmängel [68,6%]: Der kurzfristige Kapitalbedarf wird von vielen Jungunternehmern unterschätzt. Häufig führen schleppende Kundenzahlungen zu Finanz- und Liquidationsproblemen.
- Informationsdefizite [61,0 %]: Gründer wissen oft zu wenig vom Marktgeschehen. Sie überschätzen z.B. die Nachfrage für ihr Produkt bzw. unterschätzen die Konkurrenz.
- Qualifikationsmängel [48,0 %]: Die Gründer verfügen meist über hohe, rein fachliche Qualifikation, meistens mangelt es aber an strategischem, kaufmännischem und unternehmerischem Wissen.
- Planungsmängel [30,1%]: Die Planungsfehler fallen unter strategischen Defiziten. Entweder ist die Gründungsplanung fehlerhaft bzw. wird eine gute Planung nicht umgesetzt.
- Familienprobleme [29,9%]: Für das Familienleben ergeben sich besonders in der Anfangsphase erhebliche Belastungen.
- Überschätzung der Betriebsleistung [20,9%]: In manchen Fällen der Umsatz im Verhältnis zu Investitionen oder Fixkosten zu gering.
- Äußere Einflüsse [15,4%]: Es gibt leider auch Einflüsse auf ein Unternehmen, welche ein Gründer nicht beeinflussen kann. Hierbei handelt es sich z.B. um Änderungen des Kundenverhaltens, um technologischen Fortschritt, um verkehrstechnische oder finanzielle Folgen durch geänderte kommunale Planungen.

2.3 Phasen der Unternehmensgründung

2.3.1 Vorgründungsphase

Zeitlich gesehen nicht so genau abgegrenzt werden, kann der Vorbereitungsbeginn einer Unternehmensgründung. In der Regel beinhaltet die Vorgründerphase die Entwicklung einer Geschäftsidee bis hin zum konkreten Entschluss, die Gründung zu verwirklichen.³⁹

Diese Phase kann in manchen Fällen viele Jahre dauern, wenn man bedenkt, dass ein Gründer schon länger an einer Geschäftsidee arbeitet bzw. sich schon länger mit den Gedanken an eine Selbstständigkeit beschäftigt. Man sollte sogar bis in die frühe Kindheit

³⁸ vgl. Existenzgründung (1998), Ratgeber der ZDF Wirtschaftsredaktion, S. 54, Wien / Frankfurt

³⁹ vgl. Wenz, Jochen (1993); Unternehmensgründungen aus volkswirtschaftlicher Sicht, Seite 11

oder Jugend des Gründers zurückblicken, da in dieser Zeit Persönlichkeitsfaktoren, die für ein Unternehmergehen wichtig sein könnten, geprägt werden.⁴⁰

2.3.2 Gründungsphase

Diese Phase ist gekennzeichnet durch die Gründungsplanung und die „Gründung im engeren Sinn“. Im Zuge der Planung müssen konstitutive Entscheidungen wie die Standort- und Rechtsformwahl getroffen werden. Zusätzlich muss die Geschäftsidee konkretisiert und in betriebswirtschaftlichen Teilplänen abgebildet werden. „Die Gründung im engeren Sinn“ bezieht sich auf die formalen Schritte der Unternehmensgründung. Darunter fallen beispielsweise der Abschluss des Gesellschaftsvertrages und die Gewerbeanmeldung.⁴¹

2.3.3 Nachgründungsphase

Eine gewisse Zeit nach der Gründung kann als Nachgründungsphase bezeichnet werden. Diese ist für viele Gründer besonders kritisch, da sich das neue Unternehmen erst am Markt behaupten muss bzw. eine effiziente Größe erreichen muss. Zudem kann in den ersten Jahren das Problem auftreten, dass die Umsatzerlöse die Kosten nicht decken und Anlaufverluste entstehen. Das hat oft zur Folge, dass die Initialressourcen schneller verbraucht sind, als neues Kapital aus eigener Kraft erwirtschaftet werden kann.⁴²

2.4 Gründungsfundament

Nur über eine exzellente Geschäftsidee zu verfügen, reicht für die Gründung eines Unternehmens es nicht aus. Die Chancen am Markt als auch die Fähigkeiten des Gründers spielen eine gewichtige Rolle, um diese Gründung erfolgreich verwirklichen zu können. Eine zentrale Voraussetzung für den Start eines Unternehmens ist auch die Frage der Finanzierung, da ohne entsprechendes Kapital, eine Gründung überhaupt nicht vollzogen werden kann. Nachfolgend soll auf diese vier Merkmale näher eingegangen werden:⁴³

- Geschäftsidee
- Gründerpersönlichkeit
- Marktchancen

⁴⁰ vgl. Mugler, Josef (1998); Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelbetriebe, Seite 101

⁴¹ vgl. Wenz, Jochen (1993); Unternehmensgründungen aus volkswirtschaftlicher Sicht, Seite 11

⁴² vgl. Mugler, Josef (1998); Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelbetriebe, Seite 101f

⁴³ vgl. Madl, Peter (1999); ABC der Geschäftsgründung

- Finanzierung

2.4.1 Geschäftsidee

Eine überzeugende Geschäftsidee braucht jeder Existenzgründer, der langfristig Erfolg anstrebt. Dabei können sowohl entdeckte Marktlücken und auch eigene Erfindungen die treibende Kraft zur Gründung des Unternehmens sein. Wenn eine Chance besteht, sich erfolgreich von der Konkurrenz abheben zu können, können aber auch bereits am Markt bestehende Produkte bzw. Dienstleistungen zum Inhalt der Geschäftstätigkeit gemacht werden.

In den unterschiedlichsten Bereichen finden sich Anregungen für Geschäftsideen. Bei vielen Gründern ist die Geschäftsidee im Rahmen ihrer früheren Beschäftigung entstanden.⁴⁴ Ebenso können die eigene Persönlichkeit und das private Umfeld der Schlüssel zur Gründungsidee sein.⁴⁵

Man kann auch gezielt nach Geschäftsideen suchen, indem man systematisch Branchen, Trends und Entwicklungen beobachten. Durch das Lesen von Fachzeitschriften, den Besuch von Messen oder durch die Information über Franchiseangebote können wertvolle Ideen und Anregungen gefunden werden. Um in der Tätigkeit voll aufgehen zu können ist wichtig, dass der Gründer von der gefundenen Geschäftsidee selbst überzeugt ist.

Nachfolgend sind Ansatzpunkte für eine Geschäftsidee ersichtlich:⁴⁶

- *Erfindungen und neue Produkte:* Neue Produkte sollen Probleme beseitigen und die Lebensqualität bestimmter Berufsgruppen, Altersgruppen oder von Menschen allgemein verbessern.
- *Nichts ist gut genug – alles geht besser:* Neue Produktqualitäten zeigen neue Wege und Möglichkeiten, an die bisher nicht gedacht wurde
- *Alternative Produktionsmethoden:* Man kann Altbewährtes zu einem anderen Preis oder besonders umweltfreundlich herstellen. Man kann damit werben, Lebensmittel nur im Inland zu produzieren oder auf eine besonders schonende Weise, so dass beispielsweise ein bestimmtes Aroma oder der natürliche Geschmack erhalten bleibt.
- *Neue Absatzmärkte erschließen:* Man muss nicht unbedingt ein neues Produkt vertreiben, vielmehr kann man für ein altes Produkt einen neuen Kundenkreis gewinnen. Absatzmärkte können beispielweise regional betrachtet werden: So kann

⁴⁴ vgl. Kamien, Morton (1997); Kann man Unternehmertum lernen? Seite 396

⁴⁵ vgl. Wikner, Ulrike; Schwarz, Ekkehard; Schneider, Maximilian (2000); Existenzgründung für junge Leute. Von innovativen Gründungsideen zum Unternehmenskonzept, Seite 12

⁴⁶ vgl. Hofert, Svenja (2010); Praxisbuch Existenzgründung, Seite 88f

man indonesische Puppenmöbel in Österreich vertreiben oder österreichischen Obstschnaps in Indien.

- *Neue Vertriebskanäle erschließen:* Alte (und erfolgreiche) Produkte können über neue Vertriebswege angeboten werden (Ebay, Amazon, usw.)
- *Im Einkauf liegt der Gewinn:* Die Eroberung neuer Bezugsquellen für Waren oder Rohstoffe ist ebenfalls ein interessantes Geschäftsmodell.
- *Persönlichkeit gewinnt:* Viele Ideen sind mit der dahinter stehenden Person verbunden, ohne die die Idee nicht funktionieren würde. So können auch altbekannte Geschäftsmodelle funktionieren – allein aufgrund persönlicher Fähigkeiten, Kompetenzen, eines überzeugenden und einnehmenden Wesens.
- *Ideen kopieren:* Vor allem die Recherche in anderen Ländern bringt oft viele neue Geschäftsideen. Allerdings sind nicht alle Ideen ohne weiteres importierbar, da sich die kulturellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen oft stark voneinander unterscheiden.
- *Technologische Trends erkennen:* Wo geht die Technik-Reise hin? Wer Trends der Zukunft schon jetzt erkennt, ist auch der idealen Geschäftsidee auf der Spur.
- *Ersatzprodukte entwickeln:* Märkte sind gesättigt: Jeder hat ein Fernsehgerät, einen Computer, ein Auto. Wenn neue Produkte alte verdrängen, entsteht jedoch auch wieder ein neuer Markt.

2.4.2 Gründerpersönlichkeit

Der bedeutendste Erfolgsfaktor für ein zu gründendes Unternehmen ist nach Meinung vieler Fachleute der Unternehmer selbst bzw. die Gruppe von Unternehmern. In den ersten Jahren der Existenzgründung liegt in der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Gründerperson bzw. des Gründerteams der entscheidende Schlüssel zum Erfolg bzw. zum Misserfolg des Unternehmens.

Für Unternehmensgründer ist es wichtig, sich selbst gut einschätzen zu können, um sich im Sinne eines Persönlichkeitsmanagements günstige Umwelt zu schaffen, in denen man aus seinen persönlichen Voraussetzungen das Beste machen kann.⁴⁷

Eine Reihe von persönlichen Vorteilen kann die unternehmerische Selbstständigkeit bringen. Dazu zählen z.B. die Entscheidungs- und Handlungsfreiheit, die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung sowie häufig auch ein höheres Einkommen.

Eine Reihe von Nachteilen bringt auch die selbstständige Tätigkeit dennoch gegenüber einem sicheren Arbeitsplatz. Neben dem höheren Einkommen geht auch der signifikant erhöhte Arbeitsaufwand einher. Die Selbstständigkeit ist immer mit einem gewissen Risiko

⁴⁷ vgl. Klandt, Heinz (2006); Gründungsmanagement – Der integrierte Unternehmensplan; Seite 18

und einer gewissen Ungewissheit verbunden. Technische, wirtschaftliche und soziale Veränderungen vollziehen sich immer schneller und schaffen rasch neue Situationen, Bedingungen und Problemfelder. Die körperlichen und seelischen Anforderungen an den Unternehmer sowie der erforderliche Arbeitsaufwand können dadurch enorm sein. Besonders in den ersten Jahren der Geschäftstätigkeit muss auch damit gerechnet werden, dass die Gewinne geringer sind als erwartet und somit auf ein regelmäßiges und festes Einkommen verzichtet werden muss.⁴⁸

Aus diesen Gründen ist es für einen angehenden Existenzgründer wichtig, sich vor der Unternehmensgründung mit den möglichen Konsequenzen einer Selbstständigkeit auseinanderzusetzen. Die einzelnen Vor- und Nachteile sollten sorgfältig gegeneinander abgewogen werden. Eine wesentliche Frage besteht auch darin, ob der potentielle Gründer überhaupt zum Unternehmer geeignet ist.

Im Leitfaden für Gründerinnen und Gründer der Wirtschaftskammer Österreich werden dabei folgende Voraussetzungen unterschieden: für die erfolgreiche Gründung eines Unternehmens spielen nicht nur persönliche Eigenschaften wie Kreativität, Risikobereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und Kontaktfähigkeit eine wichtige Rolle, der Unternehmer muss auch über ausreichende fachliche Qualifikationen verfügen. Dazu zählen berufliche Erfahrung sowie Produkt- und Branchenkenntnisse. Um ein Unternehmen führen zu können, sollten auch grundlegende Kenntnisse im kaufmännischen Bereich vorhanden sein. Wichtig ist insbesondere auch, ob aufgrund des persönlichen Umfeldes der Schritt in die Selbstständigkeit vollzogen werden kann. Dabei können persönlichen Lebensumstände wie Wohnort und finanzielle Mittel ausschlaggebend sein. Von grundlegender Bedeutung ist ebenso, dass die Familie mit der Gründung einverstanden ist und den Unternehmer gegebenenfalls bei der Umsetzung unterstützt.⁴⁹

Natürlich ist es für einen Unternehmer nicht unbedingt notwendig, sämtliche unternehmerische Eigenschaften und Qualifikation mitzubringen. Während Geschick, Talent und einige Persönlichkeitsmerkmale vorhanden sein können, können Qualifikationen und Fähigkeiten gezielt aufgebaut bzw. erlernt werden. So ist es auch für eher technisch orientierte Gründer möglich, sich die notwendigen kaufmännischen Kenntnisse durch gezielte Schulungen anzueignen.

2.4.3 Marktchancen

Die das Unternehmen umgebenden Märkte sind bezüglich der Gestaltungsmöglichkeiten ebenfalls ambivalent, das heißt einerseits sind sie als Teile des Bedingungsrahmens, zum

⁴⁸ vgl. Neubauer, Herbert (1991); Der Schritt in die Selbstständigkeit – Der Geschäftsplan, Seite 66

⁴⁹ vgl. WKO (2014); Betriebsgründung, Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 9

andren aber auch als Gestaltungsparameter zu sehen. So sind die noch nicht existierenden Kunden- und Lieferantenbeziehungen ein wesentlicher Teil des in der Gründungsphase aufzubauenden, externen Netzwerkes eines Unternehmens.⁵⁰

Das Vorhandensein einer Geschäftsidee ist zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung, um den Schritt in die Selbstständigkeit wagen zu können. Auch wenn die Geschäftsidee noch so gut ist, muss ein ausreichender Bedarf nach dem angebotenen Produkt bzw. nach der angebotenen Dienstleistung bestehen. Deshalb ist es wichtig, die Geschäftsidee einer genauen Analyse und Bewertung zu unterziehen. Denn keinem Unternehmen ist es möglich, ohne realistische Marktchancen und verwertbare Markterfolge zu überleben.⁵¹

Im Mittelpunkt aller unternehmerischen Tätigkeiten muss daher die Kunden- bzw. Marktorientierung stehen. Bei der Erstellung des Marketingkonzeptes ist zunächst die Ausgangssituation einer genauen Analyse zu unterziehen. Dabei sollte sich der Unternehmensgründer hinsichtlich des angebotenen Produktes folgende Fragen stellen:⁵²

- Worin besteht meine Geschäftstätigkeit, was biete ich an?
- Warum soll der Kunde gerade meine Leistung kaufen?
- Warum soll er gerade bei mir kaufen und nicht bei meinem Konkurrenten?
- Gibt es einen Markt für mein Produkt?



Abbildung 10⁵³: Markteinflussfaktoren

⁵⁰ vgl. Klandt, Heinz (2006); Gründungsmanagement – Der integrierte Unternehmensplan, Seite 81

⁵¹ vgl. Scheuch, Fritz (2000); Richtiges Marketing für Jungunternehmer, Seite 38

⁵² vgl. Neubauer, Herbert (1991); Der Schritt in die Selbstständigkeit – Der Geschäftsplan, Seite 66

⁵³ Quelle: WKÖ (2014), Betriebsgründung, Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 53

Die erste Fragestellung soll darauf eingehen, mit welchen Problemen die potentiellen Kunden konfrontiert sind und was das angebotene Produkt oder die angebotene Dienstleistung zu deren Lösung beiträgt. Als Problemlösung kann z.B. die Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse gesehen werden.

Neben der Problemlösung muss auch auf den Kundennutzen eingegangen werden. Die zweite Frage beschäftigt sich daher damit, was die Kunden wollen bzw. wünschen. Die angebotenen Produkte oder die angebotenen Dienstleistungen sollten dem Kunden nicht nur helfen, sondern auch „Freude“ bereiten. Das angebotene Produkt bzw. die angebotene Dienstleistung sollte sich von der Konkurrenz abheben. Die beiden ersten Fragestellungen beziehen sich somit darauf, dass nicht das Produkt bzw. nicht die Dienstleistung, sondern die Probleme, Wünsche und Bedürfnisse potentieller Kunden am Anfang aller Überlegungen stehen müssen.

Die nächste Frage geht darauf ein, welche Hauptkonkurrenten es gibt, und wie deren Angebot gestaltet ist. Dabei ist es neben der Analyse einzelner Kriterien wie Größe, Anzahl und Marktanteil auch notwendig, die Stärken und Schwächen der Mitbewerber herauszufinden und den eigenen gegenüberzustellen.

Die letzte Frage beschäftigt sich damit, ob es für das Produkt überhaupt genügend potentielle Abnehmer gibt. Auch wenn das Produkt bzw. die Dienstleistung einen wesentlichen Nutzen für das Kunden bringt und es sich von jenen der Konkurrenz unterscheidet, muss es eine ausreichende Zahl an Kunden geben, die das Produkt bzw. die Dienstleistung zum angebotenen Preis und in der angebotenen Form abnehmen. Dabei spielen auch Überlegungen hinsichtlich des Einzugsgebietes und der Kaufkraft der angesprochenen Kundengruppe eine Rolle.

Ein wesentlicher Bestandteil einer Marktanalyse besteht darin, sich Kenntnisse über das Umfeld des Unternehmens zu beschaffen. Dabei sollte sowohl auf die aktuelle wirtschaftliche Lage als auch deren zukünftige Entwicklung in den Überlegungen miteinbezogen werden. Besonderen Wert sollte in diesem Zusammenhang auch auf die Analyse der Branche gelegt werden.

Nachdem die Ausgangssituation ausreichend analysiert worden ist, können darauf aufbauend die Ziele und Strategien des Unternehmens festgelegt werden. Dabei können auch sowohl ökonomische Ziele wie Umsatz, Marktanteil, Rentabilität als auch soziale Ziele, wie Zufriedenheit der Mitarbeiter verfolgt werden. Im Rahmen der Planung sind die angestrebten Ziele in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Hierfür stehen marketingpolitische Instrumente zur Verfügung, die im Marketingmix möglichst lückenlos und inhaltlich aufeinander abgestimmt werden sollten.⁵⁴

⁵⁴ vgl. WKO (2014), Betriebsgründung, Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 50f

2.4.4 Finanzierung

In der betriebswirtschaftlichen Literatur gibt es bislang keine einheitliche Definition des Begriffs Finanzierung. Auch die Systematisierung der Finanzierungsarten erfolgt nach verschiedenen Kriterien. Nach allgemeinem Begriffsverständnis umfasst die Finanzierung alle Maßnahmen zur Kapitalbeschaffung – im weiteren Sinne auch die Optimierung der Kapitalstruktur und Zahlungsströme.

Nachfolgende Auflistung zeigt die unterschiedlichen Systematisierungsansätze der Finanzierungsartenersichtlich und deren Formen auf:

Kriterium	Form
Finanzierungsanlass	<ul style="list-style-type: none"> o Gründungsfinanzierung o Wachstumsfinanzierung o Übernahmefinanzierung o Sanierungsfinanzierung
Rechtsstellung der Kapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> o Eigenfinanzierung o Fremdfinanzierung
Mittelherkunft	<ul style="list-style-type: none"> o Außenfinanzierung o Innenfinanzierung
Fristigkeit	<ul style="list-style-type: none"> o Unbefristete Finanzierung o Befristete Finanzierung <ul style="list-style-type: none"> - kurzfristige Finanzierung: 1 Jahr - mittelfristige Finanzierung: 1 bis 4-5 Jahre - langfristige Finanzierung: über 4-5 Jahren
Häufigkeit der Finanzierungsakte	<ul style="list-style-type: none"> o einmalige, gelegentliche Finanzierung o laufende, regelmäßige Finanzierung

Abbildung 11⁵⁵: Systematisierung von Finanzierungsalternativen

Die klassische finanzwirtschaftliche Literatur folgt zumeist entweder der Systematisierung nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber in Eigen- und Fremdfinanzierung oder der Unterscheidung nach der Mittel- bzw. Kapitalherkunft in Außen- und Innenfinanzierung. Neben Fremdkapital hat als Zwischenform das Mezzanine Kapital in den letzten Jahren zunehmende Bedeutung erlangt. Es handelt sich um hybride Finanzierungsinstrumente, die als Mischformen sowohl Eigenkapitaleigenschaften und Fremdkapitaleigenschaften aufweisen.

⁵⁵ Quelle: Volkmann, Christine; Tokarski, Kim Oliver (2007); Entrepreneurship, Seite 306

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Zusammenhänge der verschiedenen Finanzierungsformen auf.

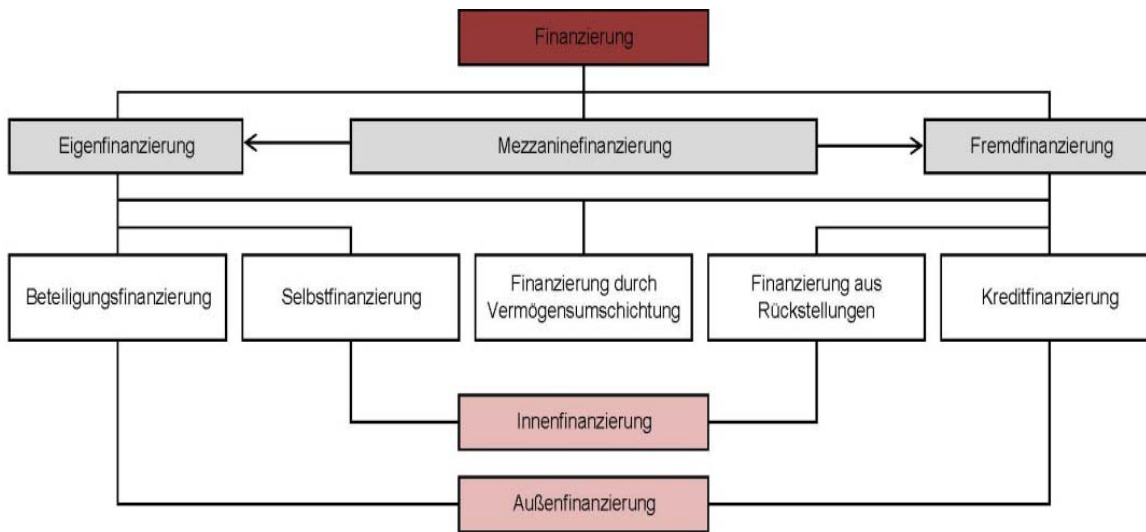


Abbildung 12⁵⁶: Systematisierung von Finanzierungsformen

Die Frage der Finanzierung gehört zu den wichtigsten Voraussetzungen, um eine endgültige Entscheidung über die Gründung treffen zu können. Eine fehlende Finanzierungsplanung ist einer der häufigsten Gründe für das Scheitern von Jungunternehmern. Es ist daher für Existenzgründer schon vor der Gründung notwendig, sich ausgiebig mit der Planung des Finanzbedarfes sowie den Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung zu beschäftigen. Die Herausforderung liegt für den Gründer darin, die Finanzierungsinstrumente je nach Ausgangslage des Gründungsvorhabens zu bewerten und versuchen, rational zu handeln, um langfristig die Zahlungsfähigkeit zu sichern und darüber hinaus Mehrwert zu generieren.⁵⁷

Die Aufgaben des Finanzmanagements sind die Ermittlung des Finanzierungsumfangs, die Ermittlung der Finanzierungskosten und die Entscheidung für bestimmte Finanzierungsquellen, welche am besten zu den Unternehmenszielen passen. In der Gründungsphase stellt die Kapitalbeschaffung eine der größten Hürden im Gründungszyklus dar – dies ist auf nachfolgende Faktoren zurückzuführen:

- Ertragsrisiko des Kerngeschäft beeinflusst die Zusammensetzung der Finanzierungsquellen
- evtl. noch keine Aussicht auf Erträge aus dem Unternehmen
- fehlende umfangreiche Sicherheiten für die Finanzierungspartner
- keine vergangenheitsbezogene Daten aus dem Unternehmen

⁵⁶ Quelle: Volkmann, Christine; Tokarski, Kim Oliver (2007); Entrepreneurship, Seite 306

⁵⁷ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 58

2.4.4.1 Kapitalbedarf

Eine möglich exakte Ermittlung des Kapitalbedarfes gehört zu den wesentlichen Aufgaben bei einer Existenzgründung. Der Gründer muss alle Ausgaben, die bei der Gründung und auch in der Anfangsphase entstehen berechnen, um sich ein Bild über die Höhe des notwendigen Startkapitals machen zu können. Mit Hilfe einer Kapitalbedarfsplanung können schon von Beginn an Liquiditätsengpässe vermieden werden.⁵⁸

Die Gründungsphase ist durch umfassende Investitionen gekennzeichnet. Um die Leistungsbereitschaft des Unternehmens herstellen zu können, müssen zunächst Investitionen in das Anlagevermögen getätigt werden. Je nach Unternehmensgegenstand werden Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Betriebsausstattung, Fuhrpark oder auch Patente benötigt. Zu den Anschaffungskosten im Bereich des Anlagevermögens zählen auch Nebenkosten wie Grunderwerbssteuer, Notariatskosten, Gebühren sowie Kosten für die Kapitalbeschaffung. Da die Errichtung von Gebäuden oder von maschinellen Anlagen immer mit Risiken verbunden ist, empfiehlt es sich, den Kapitalbedarf nicht zu knapp zu kalkulieren. Durch Kostensteigerungen oder Nichteinhalten von Fertigstellungsterminen kann zusätzliches Kapital benötigt werden. Es ist somit ratsam, eine Reserve von rund 10% einzuplanen.⁵⁹

Um mit der Leistungserstellung des Unternehmens beginnen zu können, werden auch Investitionen in das Umlaufvermögen benötigt. Je nach Unternehmensgegenstand wird der Kapitalbedarf in diesem Bereich variieren. Produktions- und Handelsbetriebe müssen einen durchschnittlichen Vorrat an Einsatzmaterialien, an fertigen und unfertigen Erzeugnissen oder Handelswaren anlegen. Der Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen eines Dienstleistungsbetriebes wird in der Regel geringer sein, insbesondere dann, wenn die Dienstleistung in der Arbeit des Unternehmers selbst besteht. Für die Durchführung der Geschäftstätigkeit wird generell jedes Unternehmen Mittel für die Kassa und für Bankguthaben benötigen.

Bei der Ermittlung des Finanzbedarfes sollten die gründungsspezifischen Ausgaben nicht vergessen werden. So können im Rahmen der Gründung nicht nur Kosten für Beratungen und etwaige Schulungen anfallen; auch die Berechtigungen und Bewilligungen, die mit der Aufnahme der Unternehmenstätigkeit erforderlich werden sind oft mit großen Auszahlungen verbunden. Zusätzlich kann es im Zusammenhang mit der Rechtsform, z.B. durch Kosten für einen Notariatsakt, zu beträchtlichen Ausgaben kommen.

Neben den anfänglichen Investitionskosten ist der laufende Kapitalbedarf zu berücksichtigen. Personalkosten, Miete oder Pacht, Energie, Büro- und Verwaltungskosten, Gebühren, Steuern, Zinskosten, aber auch Privatentnahmen für den Lebensunterhalt sind hierbei in fixen Zeitabständen zu begleichen. In der Startphase des Unternehmens muss un-

⁵⁸ vgl. WKO (2014), Betriebsgründung, Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 65

⁵⁹ vgl. LBG Wirtschaftstreuhand (2000): Ist meine Unternehmensidee finanzierbar? Seite 3

bedingt berücksichtigt werden, dass den Auszahlungen in den unterschiedlichsten Bereichen noch keine Einzahlungen von Kunden gegenüberstehen. Der Unternehmer muss daher seinen Absatz vorfinanzieren, was in der Finanzplanung entsprechend beachtet werden muss. Um den eigenen Betriebsmittelbedarf zu reduzieren, ist eine rationale Lagerhaltung, sofortige Fakturierung, die Festlegung von Zahlungszielen und eine konsequente Zahlungsüberwachung mit organisiertem Mahnwesen zu empfehlen.

Letztendlich sollte unbedingt eine gewisse Liquiditätsreserve für unvorhergesehene Ereignisse in die Ermittlung des Kapitalbedarfes miteinbezogen werden. Vor allem in der Startphase kann es zu Anlaufverlusten oder aufgrund der mangelnden Erfahrung zur Unterschätzung der Auszahlungen bzw. zur Überschätzung der Einzahlungen kommen.

2.4.4.2 Kapitalbeschaffung

Im nächsten Schritt muss überlegt werden, welche Möglichkeiten zur Deckung des Kapitalbedarfes bestehen. Grundsätzlich kann bei einer Gründung Kapital nur durch eine Außenfinanzierung aufgebracht werden. Hierbei kann nach langfristigen und kurzfristigen Finanzierungsquellen bzw. nach der Kapitalherkunft (Eigenkapital bzw. Fremdkapital) unterschieden werden (die nachfolgende Abbildung bildet nur einen kleinen Auszug von Finanzierungsquellen ab):

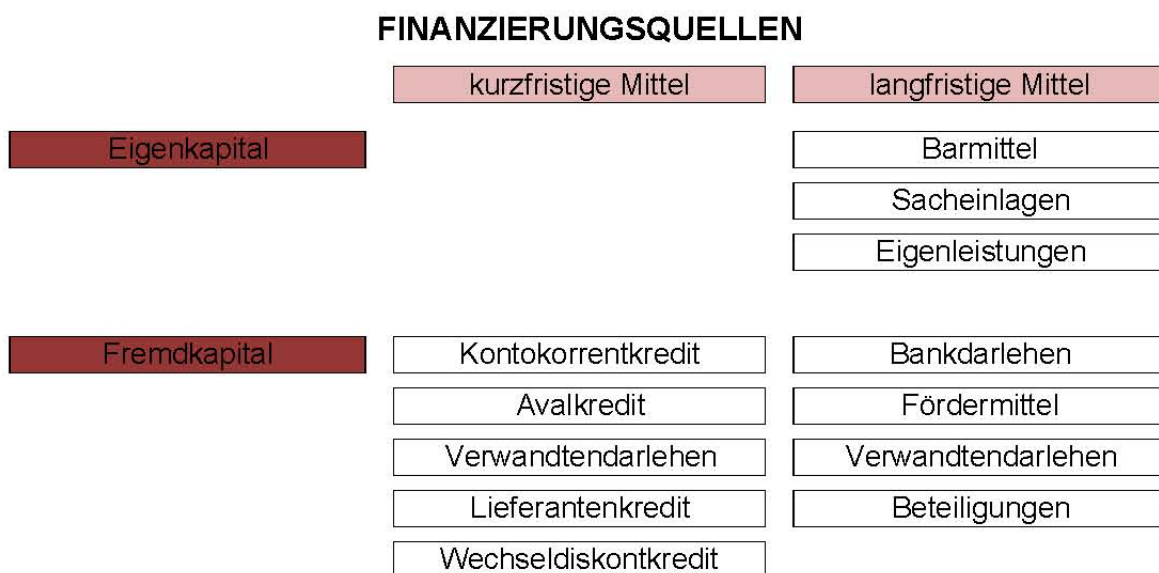


Abbildung 13⁶⁰: Finanzierungsquellen

⁶⁰ vgl. Kirst, Udo (1995); Selbstständig mit Erfolg, Seite 71

2.4.5 Versicherungen

Das Thema der Absicherung des Unternehmens und der Familie des Gründers wird öfters nicht großer Bedeutung zugemessen. Es ist aber sehr wichtig, das Unternehmen und die Familie des Gründers und den Gründer selbst gegen mögliche Schadensfälle abzusichern, da die staatlichen, verpflichtenden Versicherung viele Schadensfälle bzw. Risiken nicht bzw. zu gering abdecken. Es kann aus einer Vielzahl von Versicherungen und Versicherungsgesellschaften ausgewählt werden. Hierbei sind die Konditionen der einzelnen Versicherungsgesellschaften genau zu vergleichen. Insbesondere die jeweiligen Vertragsbedingungen und Ausschlüsse genau verglichen werden. Darüber hinaus muss man aus der Menge der vielen verschiedenen Leistungen und Angebote das Paket zusammenschnüren, das die jeweiligen Risiken am besten absichert.⁶¹

Nachfolgend ist eine Auflistung von Versicherung ersichtlich, bei denen ein Abschluss je nach vorliegendem Fall sinnvoll erscheint:

- Private Altersvorsorge
- Berufsunfähigkeitsversicherung
- Grundfähigkeitsversicherung
- Erwerbsunfähigkeitsversicherung
- Private Unfallversicherung
- Haftpflichtversicherung
- Rechtsschutzversicherung
- Betriebskostenversicherung
- Betriebsunterbrechungs- oder Ertragsausfallversicherung
- Forderungsausfallversicherung
- Vertrauensschadensversicherung
- Anlagen und Bestände Versicherung

⁶¹ vgl. Janson, Simone (2011); 10 Schritte zur erfolgreichen Existenzgründung, Seite 173f

3 Businessplan im Allgemeinen

3.1 Definition

Der Business Plan oder zu Deutsch der Unternehmensentwicklungsplan, der Geschäftsplan oder das Geschäftskonzept spiegeln die strategische Ausgangslage sowie die Zukunft eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs wider.⁶²

Der Businessplan ist als ein Dokument zu verstehen, in welchem die Unternehmensziele, die Strategie und die Umsetzung in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren dargestellt werden. Der Businessplan erläutert umfassend, wie die Geschäftsidee bzw. ein Geschäftserweiterung umgesetzt werden soll.⁶³

Der erste Schritt in Richtung Unternehmensgründung ist für die meisten potenziellen Unternehmer das Vorhandensein einer originellen Geschäftsidee und/oder der Wunsch, selbständig zu werden. Dabei muss die vorhandene Idee gründlich durchdacht, die persönliche Situation analysiert und die Auswirkungen von wirtschaftlichen, sozialen und rechtlichen Rahmenbedingungen genau durchleuchtet werden. Das schriftliche Ergebnis dieser umfassenden Überlegungen und Analysen werden im Businessplan zusammengefasst.

Der Businessplan ist ein schriftliches Unternehmenskonzept, in dem die Ziele und Strategien des Unternehmens, die Innovation, der Markt, die Aufgabenpakete für alle Unternehmensbereiche, und nicht zuletzt das Team dass das Konzept umsetzen wird, beschrieben sind. Dabei sollen qualitative Aussagen zur Unternehmensentwicklung, zu den Potenzialen aber auch zu den Risiken im Mittelpunkt stehen.

3.2 Anlässe zur Erstellung eines Businessplans

Bei der Gründung eines Unternehmens ist die Erstellung eines Business Plans, zumindest sofern Eigen- oder Fremdkapital benötigt werden, obligatorisch. Der Business Plan dient als Basis für die ersten Verhandlungen mit Banken, Leasinggesellschaften, Venture-Capital-Gesellschaften und Förderinstituten. Sofern keine Kapitalbeschaffung notwendig ist, bietet die Erstellung eines Business Plans trotzdem die Möglichkeit die Geschäftsidee ökonomisch zu prüfen und Schwachstellen – z.B. in der Marktsituation – zu erkennen.⁶⁴

⁶² vgl. Ludolph, Fred; Lichtenberg, Sabine (2002); Der Businessplan, Seite 11

⁶³ vgl. Heger, Martin; Schermann, Michael; Volcic, Klaus (2012); Businessplan professionell, Seite 187

⁶⁴ vgl. Ludolph, Fred; Lichtenberg, Sabine (2002); Der Businessplan, Seite 13

Bei Unternehmenserweiterungen werden, ähnlich wie bei einer Neugründung, oft vollkommen neue Produkte/Dienstleistungen angeboten. Die Erfahrung der Firmeninhaber auf dem neuen Markt ist gering. Marktanalysen sowie Analysen über die Wirtschaftlichkeit der Erweiterung sind vor Durchführung dringend zu empfehlen. Die aufkommenden Fragen werden durch die Erstellung des Business Plans systematisch beantwortet. Bei Unternehmenserweiterungen können viele Strukturen von dem alten Firmenteil auf den Neuen übernommen werden – z.B. Management, Buchhaltung, Vertriebsweg. Die Beschreibung des geplanten Ablaufes dient somit auch der Information von Kooperationspartnern, welche ggf. nicht über die bisherigen Betriebsabläufe informiert sind.

Der Business Plan ist auch bei zahlreichen weiteren Anlässen eine Handlungsanleitung sowie Planungs- und Kontrollinstrument für das Management. So kann er bei Unternehmenszusammenschlüssen, Kauf und Verkauf von Unternehmen, Sanierung, Reorganisation und Rationalisierung aber auch Kredit-, Leasing-, Investitions- und Projektfinanzierung, Akquisition eines Großkunden, Anwerbung von Spitzenmanagern und als Information der Gesellschafter verwendet werden. Die im Business Plan zusammengestellten Informationen richten sich inhaltlich stark nach dem Anlass der Erstellung. Die nachstehend aufgeführten Inhalte des Business Plans beschreiben aus Platzgründen vornehmlich die notwendigen Informationen bei Neugründung eines Unternehmens.⁶⁵

3.3 Aufgaben des Businessplan

Die Gestaltung des Planungsprozess hat in den vergangenen Jahren in der Literatur und Praxis große Beachtung gefunden. In diesem Zusammenhang hat sich der Begriff des Business Planes etabliert.⁶⁶

Der Businessplan ist als ein Dokument zu verstehen, in welchem die Unternehmensziele, die Strategie und die Umsetzung in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren dargestellt werden. Der businessplan erläutert umfassend, wie eine Geschäftsidee bzw. eine Geschäftserweiterung umgesetzt werden soll.⁶⁷

Mit Hilfe des Business Plans soll die Gründungsidee sowie die zukünftige Weiterentwicklung des Unternehmens aufgezeigt werden. Dabei umfasst dieses Dokument nicht nur die strategische Planung des Unternehmens, sondern auch Angaben über die operative Umsetzung der strategischen Entscheidungen.⁶⁸

⁶⁵ vgl. Herzberg, Uwe (2001); Mein Business-Plan, Seite 101

⁶⁶ vgl. Mugler, Josef; Neubauer, Herbert (1992); Unternehmensgründung, Seite 23

⁶⁷ vgl. Heger, Martin; Schermann, Michael; Volcic, Klaus (2012); Businessplan professionell, Seite 187

⁶⁸ vgl. Mugler, Josef (1999); Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Seite 205

Die schriftliche Formulierung des Geschäftsplans zwingt den Unternehmer, sein Unternehmenskonzept genau zu überdenken und bietet zusätzlich eine Leitlinie, an der Ziele und Aktivitäten ausgerichtet und laufend überprüft werden können.⁶⁹

Der Businessplan sollte selbst erarbeitet werden, da gerade die strukturierte eigene Auseinandersetzung mit allen gründungsrelevanten Fragen ein hohes Lern- und Reflexionspotential bietet.⁷⁰

Der Businessplan hilft Entrepreneuren, sich einen Überblick über das geplante Unternehmen zu schaffen, die Chancen und Risiken des Marktes zu erkennen, sich mit den eigenen Stärken und Schwächen bewusst auseinanderzusetzen und in Folge diese Kenntnisse in der Planung zu berücksichtigen.⁷¹

Der Geschäftsplan kann aber nicht nur den Informationsbedarf von Kapitalgebern erfüllen, er ist auch ein wertvolles Informationsinstrument für Mitarbeiter und andere wichtige Bezugspersonen des Unternehmens, wie z.B. Abnehmer, Zulieferanten, Rechtsanwalt und Steuerberater.⁷²

Gerade Kapitalgeber, seien es Eigenkapitalgeber wie Investoren oder Fremdkapitalgeber wie Banken oder Förderstellen, erwarten einen professionellen Businessplan, um einerseits das Geschäftsmodell und dessen Erfolgsaussicht evaluieren zu können, andererseits auch, um die betriebswirtschaftliche Qualifikation des Erstellers beurteilen zu können.⁷³

Ohne Zweifel ist der Businessplan aber für die Unternehmensgründer selbst wichtig. Der Vorgang des unvoreingenommenen und vollständigen Ausformulierens allein hat oft ernüchternde Wirkung. Viele vermeintlich tolle Ideen fallen wie Kartenhäuser in sich zusammen, wenn sie formuliert und belegt werden müssen. Plötzlich tauchen übersehene Kosten, falsch geschätzte Markt- und Wettbewerbssituationen, Wissenslücken, fehlende Partner oder schlichte Denkfehler auf. Rechtzeitig erkannte Defizite können oft ausgeglichen werden. Und falls nicht, hat das auf dieser Stufe abgebrochene Projekt immerhin noch kein bzw. wenig Geld gekostet.⁷⁴

Bei Mitarbeitern kann durch die Offenlegung von Unternehmenszielen und –Strategien die Motivation erhöht werden, sich mit den Plänen zu identifizieren und diese in die Realität umsetzen zu wollen.

⁶⁹ vgl. WKO (2006); Betriebsgründung, Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, 19. Auflage, Seite 65

⁷⁰ vgl. Kailer, Norbert; Weiß Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 188

⁷¹ vgl. Voigt, Kai-Ingo (2002); Operations Management in Theorie und Praxis, Seite 187

⁷² vgl. Neubauer, Herbert (1991); Der Schritt in die Selbstständigkeit – Der Geschäftsplan. Seite 68

⁷³ vgl. Heger, Martin; Schermann, Michael; Volcic, Klaus; Businessplan professionell, Seite 187

⁷⁴ vgl. Schur, Wolfgang (2000); Die Gründer: wie sie starten, wie sie wachsen, wie sie reich werden, Seite 101

Darüber hinaus kann der Geschäftsplan bei der Personalbeschaffung eine wichtige Rolle spielen: vor allem hochqualifizierte Personen werden in der Regel nur selten ihre bisherigen Arbeitsplätze verlassen, um in ein Gründungsunternehmen zu wechseln. Mit Hilfe des Geschäftsplanes können sich potentielle Arbeitnehmer darüber informieren, ob das Unternehmen den eigenen Vorstellungen entspricht und ob überhaupt eine entsprechende Entwicklungschance gesehen werden kann.

Auch für kritische Lieferanten und Abnehmer kann der Geschäftsplan ein ideales Bewertungskriterium darstellen, indem die Unternehmensideen transparent gemacht werden. Hierbei steigen die Chancen, dass gleich von Beginn an, ein besseres Verhältnis zueinander aufgebaut wird.

Ebenso ist es für die Arbeit des Rechtsanwaltes und des Steuerberaters wichtig, die Ideen und die geplante Umsetzung näher zu kennen.

Generell zeigt bei Geschäftsplänen für potentielle Kapitalgeber die Praxis, dass eine große Lücke zwischen dem Informationsbedarf der beurteilenden Geldgeber und den von den Gründern angebotenen Informationen besteht. Der Grund hierfür liegt primär darin, dass die angehenden Gründer in den meisten Fällen stark technisch orientiert sind und deshalb hauptsächlich eine detaillierte Produktbeschreibung vornehmen. Fast alle Geldgeber fragen jedoch nicht in erster Linie nach der detaillierten Technik, sondern nach der Person des Gründers, nach den Marktgegebenheiten, dem potentiellen Absatzvolumen, der Organisation des Unternehmens sowie der Kostenstruktur und dem Finanzbedarf.⁷⁵

3.4 Bedeutung des Businessplan

Jede Unternehmensgründung oder –übernahme bedarf einer exakten Planung. Das wichtigste Instrument im Zuge der Gründungsplanung stellt der Businessplan dar. Im Businessplan werden in prägnanter und strukturierter Form die Resultate der zur Gründungsplanung gesetzten Aktivitäten und Überlegungen festgehalten, wobei die einzelnen Teilaspekte so in Beziehung zu setzen sind, dass ein einheitliches Konzept sichtbar wird.

Ursprünglich war der Businessplan lediglich als Instrument für die Beschaffung von Risikokapital (Venture Capital) gedacht. Investoren sollten durch nachvollziehbare Aussage von der Geschäftsidee überzeugt werden und für eine Beteiligungsfinanzierung gewonnen werden. Mittlerweile ist es jedoch auch beinahe unmöglich geworden, ohne Businessplan eine Fremdfinanzierung durch Kreditinstitute zu erhalten.⁷⁶

⁷⁵ vgl. Neubauer, Herbert (1991); Der Schritt in die Selbstständigkeit – Der Geschäftsplan. Seite 67

⁷⁶ vgl. Kailer, Norbert; Weiß Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 187

Die hohe Gewichtung, die dem Businessplans angetragen wird, kommt nicht von ungefähr. Bei der Erstellung des Businessplans muss der Unternehmer beweisen, dass er sich mit seiner Geschäftsidee, seiner Vorstellung zu einer Unternehmensgründung und -führung und mit allen damit zusammenhängenden Eventualitäten auseinandergesetzt hat und sie auch präsentieren kann.

Er zeigt, dass er in der Lage ist, durch strukturiertes Denken und Handeln strategische, strukturierte, aber auch vor allem zielführende Entscheidungen zu treffen.

Der Businessplan begleitet den Unternehmer durch seine unterstützende Funktion als Leitfaden in Bezug auf die geschäftliche Effektivität. So ist eine Orientierung und Überprüfung der aktuellen Situation und der künftigen Steuerung zur Zielerreichung gegeben.⁷⁷

Der Businessplan ist zu einem Instrument angewachsen, das wichtige unternehmensinterne und externe Aufgaben erfüllt⁷⁸:

- Als *Führungsinstrument* dient er u.a. der Strukturierung und Darstellung der eigenen Ideen und Konzepte und der verbindlichen Definition von Zielen und Strategien.
- Als *Informations- und Steuerungsinstrument* ist er die Grundlage dafür, frühzeitig Probleme zu erkennen und gegensteuernde Maßnahmen einleiten zu können.
- Als *Verhandlungsinstrument* dient er vor allem Verhandlungen mit externen Kapitalgebern wie Kreditinstituten, Risikokapitalgebern und öffentlichen Förderungsinstitutionen, um diesen einen Gesamtüberblick über das Unternehmen zu geben und sie zur Finanzierung zu veranlassen.

3.5 Äußere Form eines Businessplan⁷⁹

Die Ansprüche sind in den letzten Jahren aufgrund des Einsatzes von Computern und entsprechenden Softwareprodukten wesentlich gestiegen. Ein Computerausdruck ist selbstverständlich. Von externen Lesern wird heutzutage ein wesentlich höherer Anspruch gestellt. Es ist wichtig eine angemessene Form vorzulegen. Dazu gehören ein sauberes Schriftbild und ein guter Einband ebenso wie ein entsprechendes Layout. Oft gilt es hier abzuwiegen um nicht zu übertreiben. Eine hochgestochene formelle Form soll nicht über inhaltliche Schwächen hinwegtäuschen.

Vom Umfang her gilt als Faustregel eine Seitenanzahl von 30-40 Seiten. Je nach Art des Vorhabens kann diese Zahl aber weit nach oben abweichen. Der Anhang kann in man-

⁷⁷ vgl. Ottersbach, Jörg (2007); Der Businessplan, Seite 10

⁷⁸ vgl. Kailer, Norbert; Weiß Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 187

⁷⁹ vgl. Klandt, Heinz (2006); Der integrierte Unternehmensplan - Gründungsmanagement, Seite 218

chen Fällen ebenfalls mehr als die genannte Anzahl an Seiten erreichen. Die Kurzform sollte wirklich nur das Wichtigste in gut lesbarer Form enthalten. Für den gesamten Businessplan ist es mitentscheidend, verständlich zu schreiben, Fachbegriffe generell zu vermeiden und einen klaren Aufbau in den Dokumentationen zu haben. In einem Unternehmensplan für ein Finanzierungsinstitut müssen also komplexe technische Vorgänge und Sachverhalte in einer für einen Nichttechniker verständlichen Form dargestellt werden.

Selbstverständlich sind auch formale Dinge wie eine umfassende detaillierte Gliederung, Seitennummerierung, eine entsprechende Schriftgröße, ein ausreichender Zeilenabstand, übersichtliche Grafiken und Anlagen und ein ansprechendes Layout. Auch hier gilt es, nicht zu übertreiben. Aufwendige und teuer aussehende Drucke auf Hochglanzpapier mit Ledereinband vermitteln eher den Eindruck eines detailverliebten Grafikers als eines wirtschaftlich denkenden Unternehmers.⁸⁰

Eine übertriebene positive „Werbetextung“ sollte vermieden werden. Umgekehrt sollte die Idee auch nicht zu kritisch betrachtet werden. Vor- und Nachteile sind auf sachlicher Ebene abzuwägen. Der Businessplan soll den Lesern vermitteln, dass sich die Verfasser auch mit dem Umgang mit möglicherweise auftretenden Problemen auseinandergesetzt haben.⁸¹

Erstes Ziel des Businessplanes ist es, eine Vertrauensbasis zu schaffen, der Leser muss sich ernstgenommen fühlen. Prognosen und Schätzungen sollten nicht zu optimistisch oder gar euphorisch klingen und es dürfen durchaus kleinere Ansatzpunkte für Kritik vorhanden sein. Solche Punkte sind Anknüpfungsmöglichkeiten für wertvolle Diskussionen.

3.6 Mängel bei Businessplanerstellung

Bei der Existenzgründung oder Unternehmensführung kommt es häufig zu Fehlern bei der Erstellung eines Businessplans. Je nach Unternehmen, Branche, Mitarbeiter und den Führungsqualitäten des Unternehmers können diese zu mehr oder weniger negativen Auswirkungen auf den Geschäftserfolg führen.

Mängel im Aufbau des Businessplan [Logik, Umfang]:

Der ganze Businessplan muss inhaltlich in sich logisch sein. Das heißt es dürfen keine Widersprüchlichkeiten und Unbalanciertheiten auftreten. Es muss jede Aussage und jede Zahl begründbar sein. Andererseits kann es vorkommen, dass man Daten von bereits

⁸⁰ vgl. Kailer, Norbert; Weiß Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 188

⁸¹ vgl. Kailer, Norbert; Weiß Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 188

existierenden Unternehmen einbaut, die sich widersprechen. Diese Fehler der anderen Marktteilnehmer können dann leicht als Vorteile nutzbar gemacht werden, nämlich indem man diese Fehler eliminiert und begründet, warum das eigene Vorhaben gerade in diesem Punkt anders aufgebaut wird und dann auch anders reagiert.

Häufig werden Konzepte auch zu umfangreich verfasst. Anstatt konkrete Aussagen über das Vorhaben zu formulieren, verlieren sich die künftigen Unternehmer in allgemeinen betriebswirtschaftlichen Aussagen und Feststellungen (z.B. die Bedeutung des Standortes für eine Gründung). Wichtige Details (zum eigenen Standort) werden nicht selten in einem Nebensatz abgehandelt.⁸²

Mangelnde persönliche Qualifikation:

Kapitalgeber müssen erkennen können, dass angehende Unternehmer die notwendigen Qualifikationen, sowohl in fachlicher als auch in kaufmännischer Hinsicht, für eine selbstständige Existenz haben. Vor allem im kaufmännischen Bereich haben Gründer aber immer wieder große Defizite. Oftmals besitzen sie ausgezeichnete technische Kompetenz, haben aber keine kaufmännische Ausbildung. Viele zeigen auch nur wenige oder überhaupt keine Erfahrungen in der eigenen Branche. Auch in Sachen Mitarbeiterführung und -motivation oder auch bei Kundengesprächen gibt es oft mangelnde Kenntnisse.

Wichtige Personen, die wesentlichen Einfluss auf eine erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes haben, werden oft in der Planung vergessen. Hier ist es wichtig Checklisten einzusetzen und das Gespräch mit kompetenten Partnern zu suchen, wenn erkannt wird, dass die eigenen branchenspezifischen Erfahrungen nicht ausreichen.⁸³

Fehlende Kenntnisse über Mark- und Wettbewerbsverhältnisse:

Bei der Vorstellung von Konzepten wird immer wieder deutlich, dass Gründer zwar mit sprühenden Ideen aufwarten, aber weder den Markt noch die Konkurrenzverhältnisse studiert haben. Wichtig ist, dass jede Information mehrfach abgesichert ist. Das heißt, dass man sich nicht nur auf eine Informationsquelle verlassen soll. Nachfolgende Fragen müssen ausreichend beantwortet sein:

- Wollen die Kunden das, was der Gründer ihnen anbieten will?
- Wie wird sich der Markt entwickeln?
- Gibt es vielleicht schon andere, die dasselbe Produkt oder dieselbe Dienstleistung anbieten?

⁸² vgl. Klandt, Heinz (2006); Der integrierte Unternehmensplan - Gründungsmanagement, Seite 215

⁸³ vgl. Klandt, Heinz (2006); Der integrierte Unternehmensplan - Gründungsmanagement, Seite 215

- Zu welchem Preis bietet die Konkurrenz an, bzw. welchen Preis soll mein Produkt erzielen?
- Wird das geplante Unternehmen unter den nun bekannten Voraussetzungen überhaupt rentabel sein?

Kein Überblick über Finanzbedarf und Eigenkapital

Bei jedem Kreditgespräch wird die Frage nach dem Finanzbedarf und den Eigenmitteln gestellt. Viele Gründer sind sich nicht darüber im Klaren, wie viel Geld sie wirklich brauchen, um die ersten Durststrecken zu überstehen. Sie haben auch keine Vorstellung, wie viel Startkapital sie selbst einbringen müssen.

Mangelhafte Präsentation:

Der schlüssige und erfolgversprechende Unternehmensplan ist entscheidend dafür, ob der Gründer einen Kredit bzw. Beteiligungskapital erhält oder nicht. Von besonderer Bedeutung ist aber auch der persönliche Eindruck, den der Gründer bei der Vorstellung seines Konzeptes hinterlässt. So manches Konzept mag gut sein, ist aber in sich nicht schlüssig – oder zumindest nicht schlüssig dargestellt.

Jedes Konzept sollte deshalb eine klare Gliederung und eine verständliche Ausdrucksweise haben. Außerdem ist eine überschaubare optische Aufbereitung hilfreich. Vor allen Dingen sollte eine Zusammenfassung am Anfang stehen. Gerade auf diese Zusammenfassung des Businessplanes kommt es häufig an. Ist diese nicht schlüssig oder unverständlich, lesen die Financiers häufig die anschließenden detaillierten Erläuterungen nicht mehr weiter durch. Dies kann z.B. ein Grund für die Ablehnung der Finanzierung eines an sich guten Konzeptes sein.

Privatsphäre

In der Planung wird häufig der familiäre Bereich vergessen, der vielfältig in die betriebliche Sphäre hineinwirkt und auch vom veränderten beruflichen Umfeld beeinflusst wird. Wird dieser Aspekt nicht berücksichtigt, kann dies die Unternehmensgründung maßgeblich gefährden. Es ist daher wichtig, die zu erwartenden finanziellen Belastungen durch die Privatsphäre zu berücksichtigen. Finanzielle Verpflichtungen können Ratenzahlungen, Versicherungen, Unterhaltszahlungen, Miete, etc. sein. Weiters sollte man die emotionale Situation in der Familie bei einer Unternehmensgründung berücksichtigen. Der Gründer wird mehr Zeit für das Unternehmen benötigen und weniger Zeit für die Familie haben. Hier sollte bedacht werden, was im Falle einer Scheidung passieren würde. Kommt es zu einer Gütertrennung, so ist die existenzielle Basis schnell entzogen.

3.7 Hilfestellung bei Businessplanerstellung

Eine Unternehmensgründung ist für die meisten eine erstmalige und einmalige Angelegenheit. Da normalerweise die nötige Erfahrung fehlt, kommt es sehr häufig zu Unsicherheiten, ob der richtige Ansatz gewählt wurde. Aus diesen Gründen ist es ratsam, nach Unterstützungen für den Planungsprozess zu suchen. Diese Unterstützungen können einerseits Personen wie Unternehmensberater, Steuerberater, Finanzberater, Rechtsanwälte und andererseits Institutionen und Verbände aber auch Literatur sein. Ein nicht mehr wegzudenkendes Hilfsmittel bei der Entwicklung eines Businessplanes ist der Computer.⁸⁴

Viele Unternehmensgründungen scheitern aufgrund von mangelnder Information des Gründers. Es ist daher besonders wichtig, viel zu lesen und Informationen zu den Themen Gründung, Strategien, Verkauf, Marketing, Steuern, Kostenrechnung, Markenrecht, Gesellschaftsrecht, etc. zu sammeln und zu ordnen. Dadurch werden auch die Kosten für Beratungen möglichst niedrig gehalten. Ganz ohne Berater wird es aber doch nicht gehen. Sie sind wichtige Partner für den Aufbau und die Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.⁸⁵

Wichtig dabei ist, dass die Rollen und Aufgaben der Berater und des Gründungsteams klar abgegrenzt werden. Die Gründer müssen erkennen, dass Berater zwar gute Hilfestellungen bieten können und wertvolle Diskussions- und Gesprächspartner sein können, hinsichtlich des jeweiligen Vorhabens aber häufig an die Grenzen ihrer Kompetenz stoßen. Dies liegt meist in den Besonderheiten der einzelnen Projekte, kann aber auch an den erforderlichen spezifischen Branchenkenntnissen liegen. Die qualifizierte Kenntnis des Unternehmerteams ist von entscheidender Bedeutung.

In jeder Phase der Gründungsplanung muss sichergestellt sein, dass der Gründer zu jedem einzelnen Punkt des Businessplanes einen unmittelbaren und direkten Bezug behält oder entwickelt.⁸⁶

Fertige Pläne die auf Basis einer bestehenden Maske erstellt wurden, sind strikt abzulehnen. Sie können zwar in einzelnen Fällen auch zu einer erfolgreichen Kapitalbeschaffung führen – das Problem aber ist, dass die Gründer selbst sich nicht ausreichend mit ihrem Projekt, bzw. der Entwicklung dieses, beschäftigt haben.

Die preiswertesten Hilfen für Gründer sind Broschüren, Bücher und Zeitschriften zu den relevanten Themen. Der Nachteil dabei ist allerdings, dass in der Literatur immer nur relativ allgemein Aussagen zu dem individuellen Gründungsvorhaben gemacht werden können. Es gibt aber auch vereinzelt sehr spezifische Literatur zu den Themen Ideenfindungspro-

⁸⁴ vgl. Klandt, Heinz (2006); Der integrierte Unternehmensplan - Gründungsmanagement, Seite 211

⁸⁵ vgl. Opoczynski, Michael (1998); Existenzgründung, Seite 234

⁸⁶ vgl. Klandt, Heinz (2006); Der integrierte Unternehmensplan - Gründungsmanagement, Seite 211

zess für neue Geschäftsaktivitäten, ausgerichtet für die Frühentwicklungsphase und den Unternehmensaufbau. Verglichen mit Buchpublikationen sind solche Werke allerdings wesentlich teurer.⁸⁷

Ein unverzichtbares Instrument für die Entwicklung eines Businessplanes ist der Personalcomputer. Die Windows Oberfläche ermöglicht auch dem ungeübten PC Benutzer relativ schnell in ein Programm einzusteigen und zwischen den Programmen relativ unkompliziert und einfach Daten auszutauschen. Diese Möglichkeiten erleichtern die Arbeit ganz besonders.

Der Computer hilft einerseits bei der Textverarbeitung, die so flexibel gestaltet werden kann. Es ist relativ einfach möglich verschiedene Varianten des Gründungsplanes zu entwickeln, da jederzeit Korrekturen vorgenommen bzw. einzelne Passagen verschoben oder entfernt werden können. Für den qualitativen Teil eignet sich ein Textverarbeitungsprogramm wie Microsoft Word.

Wichtig und interessant in der Situation der Gründungsplanung ist auch, verschiedene Varianten im quantitativen Teil des Gründungsplanes durchzuspielen. Dabei verändert man verschiedene Variablen und schaut gleichzeitig wie sich diese Variationen auf das Endergebnis, also etwa den Cash-Flow auswirken. Hiefür ist der Einsatz eines Tabellenkalkulationsprogrammes sehr zeitsparend.

Als Programm für den quantitativen Teil des Gründungskonzeptes empfiehlt sich Microsoft Excel. Auf Basis von Excel gibt es auch vorgefertigte Eingabemasken in denen die erforderlichen Formeln bereits eingegeben sind.⁸⁸

Es brauchen nur noch Zahlen wie Absatzmenge, Preis pro Stück, etc. eingegeben werden und die gewünschten Kennzahlen wie Liquidität oder sogar eine gesamte Planbilanz sind das Ergebnis. Auch hier empfiehlt sich aus Gründen der Verständlichkeit und Übersichtlichkeit für den Gründer die eigene Erstellung der Planungsrechnungen.

Ansprechend und unterstützend zur Erklärung sollten in einem Businessplan Graphiken, die komplexe Zusammenhänge erklären, nicht fehlen. Tabellenkalkulationsprogramme bieten die Möglichkeit, einfache Zahlen-Grafiken zu erstellen. Komplexere Sachverhalte lassen sich mit speziellen Graphik-Programmen darstellen. Die generierten Diagramme können meist problemlos in Tabellenkalkulations- oder Textverarbeitungsprogramme importiert werden.

Zur Präsentation eines Geschäftsplanes kann ein Präsentations-Programm wie beispielsweise Microsoft- PowerPoint eingesetzt werden.

⁸⁷ vgl. Klandt, Heinz (2006); Der integrierte Unternehmensplan - Gründungsmanagement, Seite 212

⁸⁸ vgl. Klandt, Heinz (2006); Der integrierte Unternehmensplan - Gründungsmanagement, Seite 212

Ein einfaches Programm zur Projektplanung ist MS-Project. Dieses Programm unterstützt die Zeitplanung und ist auch für den unerfahrenen Benutzer relativ leicht zu handhaben.

3.7.1 Berater

Berater sind wie Geburtshelfer, man geht davon aus, dass sie wissen wie ein Kind zur Welt kommt. Umgelegt auf den Gründungsberater bedeutet dies, dass er weiß wo die Hürden liegen und wie man sie überwindet, unabhängig von betriebswirtschaftlichen, steuerrechtlichen und juristischen Hindernissen. Mit Beratung und Coaching gründet man nachweislich erfolgreicher. Wichtig ist, einen Berater zu haben, der einen auch nach der Gründung noch begleitet, vor allem in der kritischen Wachstumsphase.⁸⁹

3.7.1.1 *Wirtschaftskammer / WIFI*

In der Unternehmensgründung ist die regionale Sicht der Dinge sehr wichtig, da Firmengründung in den einzelnen Bundesländern sehr unterschiedlich zu bewerkstelligen ist. Daher ist für jeden Entrepreneur die Wirtschaftskammer eine erste Anlaufstelle. Die Wirtschaftskammer ist die gesetzlich eingerichtete Interessenvertretung für alle gewerblich selbstständigen tätigen Unternehmerinnen und Unternehmer in Österreich. In den Wirtschaftskammern und im WIFI der Bundesländer bekommt man kostenlose und gute Beratung bei den Gründungsberatern.⁹⁰

Vor einem ersten Beratungstermin sollte man als Gründer bereits ein Gründungskonzept ausgearbeitet haben, um von der Beratung profitieren zu können. Die Gründungsberater können dann individuell das Konzept auf Schwachstellen prüfen und konkrete Hilfestellung anbieten. Als Unternehmensgründer sollte man gezielt nach "geförderten Betriebsberatern" für den Firmenstart fragen. Das ist ein Unternehmensberater, der im ersten Jahr begleitend zur Seite steht. Die Wirtschaftskammern können aber auch in Bezug auf Förderungen und geförderten Kursangeboten für die persönliche Weiterbildung Tipps und Ratschläge geben.

⁸⁹ vgl. Hofert, Svenja (2010); Praxisbuch Existenzgründung; Seite 65

⁹⁰ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014), Gründungsmanagement kompakt, Seite 83

3.7.1.2 Rechtsanwälte

Aufgrund der hohen Anzahl von Rechtsanwälten, Steuerberatern und Unternehmensberatern kann bezüglich des Beratungsangebotes und deren Qualität keine einheitliche Aussage getroffen werden.

Rechtsanwälte unterstützen Unternehmensgründer bei der Erstellung von Gesellschaftsverträgen, Mietverträgen, Dienstverträgen, Kaufverträgen, Darlehensverträgen usw. und sind maßgeblich an der Wahl der richtigen Rechtsform beteiligt. Des Weiteren sind sie bei der Eintragung ins Firmenbuch und sämtlichem anderen Schriftverkehr mit Behörden und anderen öffentlichen Einrichtungen erfahren und behilflich.⁹¹

Bei der Auswahl des richtigen Anwalts sollte man eher auf praktische Empfehlungen oder Warnungen von Bekannten hören als auf theoretische Empfehlungen von Fachverbänden.⁹²

3.7.1.3 Steuerberater

Steuerberater sind eher weniger in der Beratung von Unternehmensgründern tätig. Sie sind meist nur für die Wahl der optimalen Rechtsform und, nach der Firmengründung, die Abwicklung der Buchhaltung zu Rate zu ziehen.

Berufsrechtlich haben Steuerberater keinerlei Einschränkungen, sich im Bereich der Beratung von Unternehmensgründern zu engagieren, jedoch ist die Betätigung auf diesem Gebiet relativ unbedeutend.

Der potenzielle Jungunternehmer wählt seinen Steuerberater vorwiegend nach dessen Standort bzw. nach persönlichen Kontakten aus.⁹³

Der Steuerberater ist einer der ersten Ansprechpartner eines jeden Unternehmensgründers. Kein Unternehmer kommt im Wirtschaftsleben ohne steuerliche Beratung aus. Die Frage der Rechtsform hat bedeutenden Einfluss auf die Finanzen des Unternehmens.

Er berät die steuerliche Gestaltung der Gründung und wird die Buchhaltung einrichten und meist auch übernehmen. Außerdem wird er die finanzielle Gestaltung kritisch durchleuchten und auf langfristige Einzelheiten hinweisen und deren Regelung vorschlagen.⁹⁴

Im Idealfall wird in Besprechungen mit dem Steuerberater ein Unternehmensberater mit einbezogen.⁹⁵

⁹¹ vgl. Pischulti, Helmut (1990); Unternehmensberatung als Bankdienstleistung, Seite 25

⁹² vgl. Opoczynski, Michael (1998); Existenzgründung, Seite 240f

⁹³ vgl. Pischulti, Helmut (1990); Unternehmensberatung als Bankdienstleistung, Seite 25

⁹⁴ vgl. Wollny, Paul (1998); Existenzgründung: Handbuch für Berater und Unternehmensgründer, Seite 36

3.7.1.4 Unternehmensberater

Unternehmensberater kann man in Bezug auf Gründerberatung mit den Steuerberatern vergleichen. Sie bieten teilweise unseriöse und überteuerte Beratung, aber auch qualitativ hochwertige Beratung an. Unternehmensberater erzielen ihre Erlöse ausschließlich durch Beratung von Klienten. Sie versuchen daher Klienten aus den verschiedensten Branchen zu akquirieren. Zum Teil bieten Unternehmensberater sehr interessante und ganzheitliche Ansätze, die bei langfristiger Betrachtung und Verfolgung der Ziele ein konkurrenzloses Produkt darstellen können.⁹⁶

Gute Unternehmensberater helfen nicht nur in der Not, sie begleiten den Unternehmer auch in Zeiten, wo er keine Probleme hat.

Die meisten Probleme haben Gründer im strategischen Bereich. Obwohl die Strategieentwicklung Sache des Unternehmers ist, ist es ratsam dafür einen externen Berater beizuziehen. Dadurch ist gewährleistet, dass aus neutraler Sicht die gangbaren Wege aufgezeigt werden. Es lassen sich Chancen und Risiken alternativer Strategien sicherer bewerten als allein.⁹⁷

3.7.1.5 Finanzberater / Banken

In den meisten Fällen einer Unternehmensgründung reicht das vorhandene Eigenkapital der Gründer nicht aus. Es ist daher notwendig, sich (Fremd)Kapital zu beschaffen und öffentliche Fördermittel zu beantragen. Der Finanzberater in der Bank prüft daher die Finanzierung des Projekts. Je nach Risiko für die Bank wird der Kredit zu einem dem Risiko adäquaten Zinssatz vergeben, oder die Vergabe wird aufgrund mangelnder Zukunftsaussichten abgelehnt. Fragen der Besicherung können für den Gründer von existentieller Bedeutung sein. Weiters ist seitens des Gründers darauf zu achten, wie flexibel die flüssigen Mittel bereitgestellt werden, bzw. zurückgezahlt werden können.

Der Kreditgeber wird auch überprüfen, ob nach der Unternehmensgründung noch genügend Geld für den Unternehmer als Privatperson zur Verfügung steht.⁹⁸

⁹⁵ vgl. Opoczynski, Michael (1998); Existenzgründung, Seite 244f

⁹⁶ vgl. Pischulti, Helmut (1990); Unternehmensberatung als Bankdienstleistung, Seite 25

⁹⁷ vgl. Opoczynski, Michael (1998); Existenzgründung, Seite 235f

⁹⁸ vgl. Wollny, Paul (1998); Existenzgründung – Handbuch für Berater und Unternehmensgründer, Seite 35

3.7.1.6 Sonstige

Zu den sonstigen Beratern und Helfern bei der Erstellung eines Gründungskonzeptes zählen öffentliche und halböffentliche Gründerinitiativen wie das Gründerservice des Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, die Innovationsagentur (eine Gesellschaft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, der Wirtschaftskammer Österreich und anderer Partner), das CATT (Central Austrian Technology Transfer and Training) und Technologie- und Gründerzentren, aber auch Förderstellen wie die Bürges Förderbank, der Forschungsförderungsfonds und viele andere. Sie bieten teilweise klassische Gründungsberatung aber auch sonstige Unterstützungen für Unternehmensgründer, wie beispielsweise Hilfestellungen bei der Beschaffung von Förderungen oder infrastrukturelle Unterstützungen für einen bestimmten Zeitraum.

3.8 Förderungen⁹⁹

In Österreich gibt es zahlreiche Fördermodelle für bestehende Unternehmungen und Existenzgründer auf Bundes-, Landes- und teilweise auch auf Gemeindeebene. Möglichkeiten und Art der Förderungen sind dabei von mehreren Faktoren abhängig:

- Neugründung oder Übernahme
- Investitionshöhe
- Branche
- Standort
- Geschäftsidee
- Innovationsgrad
- Wachstumspotential

Nachfolgende Förderungen können im jeweiligen Fall lukriert werden:

- Zuschüsse
- Günstige Kredite
- Haftungen und Garantien
- Beteiligungskapital
- Geförderte Beratung und Information
- Befreiung von bestimmten Gebühren und Abgaben [Neugründungsförderung]

Die Förderungen werden vom Bund, Land oder von den Gemeinden gewährt. Neben diesen klassischen öffentlichen Förderungen gibt es von nachfolgenden Organisationen weitere Förderungsprogramme:

- Unternehmungsgründungsprogramm → Arbeitsmarktservice

⁹⁹ vgl. WKO (2014), Betriebsgründung, Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 75f

- EPU Förderung Einstellung erster Mitarbeiter → Arbeitsmarktservice
- innovative Investitionen → Austria Wirtschaftsservice GmbH [aws]
- Forschung und Entwicklung → Austria Wirtschaftsservice GmbH [aws] und Forschungsförderungsgesellschaft
- Energie- und Klimaschutz → Kommunalkredit Public Consulting [KPC]
- Internationalisierungsaktivitäten → Wirtschaftskammer Österreich

Aufgrund der Vielzahl der Programme wurde auf eine separate Beschreibung verzichtet!

3.8.1 NEUFÖG ¹⁰⁰

Der Schritt in die Selbstständigkeit verursacht, ohne Behördenwege oder Ähnliches zu berücksichtigen, immer Kosten. Sei dies die Infrastruktur, die man benötigt, oder die laufenden Kosten, die erst durch die Selbstständigkeit hinzukommen.

Um den Start für Betriebsgründer zu erleichtern, wurde für Betriebe, welche nach dem 31.12.2001 gegründet wurden, eine indirekte Förderung der Gründungskosten in Form des NEUFÖG beschlossen.

Im Rahmen dieses Gesetzes entfallen für Neugründer, wenn diese die geforderten Auflagen erfüllen, folgende Kosten:

- *Bundesverwaltungsabgaben (Stempelgebühren)*: Abgaben werden durch die Neugründung automatisch ausgelöst – zB. Ausstellung des Gewerbescheins durch die Gewerbebehörde, Anmeldung eines Anmeldungsgewerbes, Ansuchen um individuelle Befähigung, Geschäftsführerbestellungen, Betriebsanlagengenehmigung, Beilagen, die in direktem Zusammenhang mit einer Gründung eingebracht werden müssen
- *Gerichtsgebühren*: Gebühren fallen bei der Eintragung ins Firmenbuch an (auch Einzelunternehmungen können sich auf freiwilliger Basis im Firmenbuch erfassen lassen)
- *Gesellschaftssteuer*: In der Höhe von 1%, wenn Gesellschaftsrechte, welche unmittelbar im Zusammenhang mit einer Neugründung stehen, erworben werden.
- *Lohnnebenkosten*: Die Lohnnebenkosten werden erlassen, wenn man bereits im ersten Jahr der Gründung einem Mitarbeiter beschäftigt.

Grundsätzlich gilt, dass ein ausgefüllter NEUFÖG-Antrag von der gesetzlichen Berufungsstelle (z.B. Wirtschaftskammer) bestätigt werden muss.

¹⁰⁰ vgl. Hueber, Robert (2011); Ein-Personen-Unternehmungen, Seite 31

4 Inhalt und Aufbau eines Businessplan

Im Unternehmenskonzept [Businessplan] wird dargelegt, wie und mit welchen Mitteln die Umsetzung einer Unternehmensidee erfolgen soll und von welchen Annahmen dabei ausgegangen wird. Der Businessplan ist ein Hilfsmittel zur systematischen Planung der Unternehmensgründung unter Beachtung aller relevanten Details und bedient sich gängiger betriebswirtschaftlicher Analyse- und Prognosewerkzeuge.

Die Gestaltung des Planungsprozess hat in den vergangenen Jahren in der Literatur und Praxis große Beachtung gefunden. In diesem Zusammenhang hat sich der Begriff des Business Planes bzw. des Geschäftsplans etabliert.¹⁰¹

Mit Hilfe des Business Plans soll die Gründungsidee sowie die zukünftige Weiterentwicklung des Unternehmens aufgezeigt werden. Dabei umfasst dieses Dokument nicht nur die strategische Planung des Unternehmens, sondern auch Angaben über die operative Umsetzung der strategischen Entscheidungen.¹⁰²

Die schriftliche Formulierung des Geschäftsplans zwingt den Unternehmer, sein Unternehmenskonzept genau zu überdenken und bietet zusätzlich eine Leitlinie, an der Ziele und Aktivitäten ausgerichtet und laufend überprüft werden können.¹⁰³

In der Literatur finden sich unzählige, verschiedene Gliederungen und Arten des Aufbaus eines Businessplans. Eine normierte Gliederung findet sich hierbei nicht - auch von Seiten der verschiedenen Beteiligungsgesellschaften und Venture-Capitalists liegen keine normierten vorgeschriebenen Gestaltungsvorschriften vor, sondern nur Leitfäden. Beim Aufbau gibt es kein richtig oder falsch, die Gliederung ist von den persönlichen Belangen abhängig. Dennoch sollte ein Businessplan den Umfang von rund 40 - 50 Seiten nicht überschreiten. Wie ausführlich die einzelnen Elemente ausgearbeitet werden sollten, hängt von ihrer jeweiligen Bedeutung ab.

Es gibt unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten für einen Businessplan, jedoch muss der Businessplan bestimmte, nachfolgende Hauptelemente beinhalten:^{104|105}

- Zusammenfassung [Executive Summary]
- Beschreibung der Produkte bzw. Dienstleistungen [Geschäftsidee und Produkt]
- Unternehmensgegenstand und rechtliche Verhältnisse
- Management und Personal

¹⁰¹ vgl. Mugler, Josef; Neubauer, Herbert (1992); Unternehmensgründung, Seite 23

¹⁰² vgl. Mugler, Josef (1999); Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Seite 205

¹⁰³ vgl. WKO (2014), Betriebsgründung, Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 65

¹⁰⁴ vgl. Kußmaul, Heinz (2005); Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, Seite 557

¹⁰⁵ vgl. Ottersbach, Jörg (2007); Der Businessplan, Seite 27

- Markt- und Wettbewerbssituation
- Meilensteinplanung
- Zielstellung des Unternehmens [Chancen und Risiken]
- Finanzplanung

Hinzu kommt in der Regel ein Anhang, in dem erläuternde Informationen enthalten sind, die häufig in tabellarischer oder graphischer Form ihren Platz finden.

4.1 Executive Summary

Potentielle Investoren werden mit Businessplänen überschüttet. Dementsprechend beschäftigen sie sich zuallererst mit dem Executive Summary, um zeitökonomisch das Wesen und die Erfolgswahrscheinlichkeit des Gründungsvorhabens abschätzen zu können. Deshalb eröffnet ein Executive Summary den Businessplan und hat oberste Priorität bei der Erstellung.¹⁰⁶

Schließlich muss es auf ein bis maximal 2 Seiten gelingen, potentielle Investoren bzw. auch Entscheidungsträger in Kreditinstituten von der Geschäftsidee zu begeistern, Neugierde zu wecken und somit zum weiteren Lesen des Dokuments zu animieren.¹⁰⁷

Die Zusammenfassung ist der erste und allemal wichtigste Teil des Businessplans und enthält alle wesentlichen Schlüsselemente in knapper Form. Die Zusammenfassung des Businessplans ist nicht mit einer Einleitung gleichzusetzen, sondern ist ein eigener Baustein, der die ganzheitliche Zusammenfassung des Businessplans in knapper und präziser Formulierung darstellt und idealerweise zwei, aber nicht mehr als drei Seiten umfasst. Die Executive Summary ist der wichtigste Teil des Businessplans, somit kommt ihr bei der Erarbeitung eine besondere Bedeutung zu.

Mit der Executive Summary wird dem Leser ein erster Gesamteindruck über das Unternehmen und dessen Zielsetzungen vermittelt. Hier entscheidet der Leser, ob ihm das Unternehmenskonzept gefällt und ob sich ein Engagement aus der Sicht des Lesers für den Unternehmer lohnt. Dementsprechend ist die Executive Summary so aufzuarbeiten, dass sie ein entsprechendes Interesse beim Leser weckt. Die Executive Summary sollte unabhängig vom übrigen Businessplan gelesen und verstanden werden können.¹⁰⁸

Die Executive Summary des Business Plans wird bei allen möglichen Investoren zuerst gelesen – es findet eine Vorabprüfung bzw. Vorauslese statt. Die optisch ansprechende, sprachlich ausformulierte und interessante Darstellung der Informationen ist in diesem

¹⁰⁶ vgl. Kailer, Norbert; Weiß Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 191

¹⁰⁷ vgl. Heger, Martin; Schermann, Michael; Volcic, Klaus (2012); Businessplan professionell, Seite 188

¹⁰⁸ vgl. Kussmaul, Heinz (2005); Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, Seite 558

Teil besonders wichtig. Spricht die Zusammenfassung den Investor nicht an, wird der Business Plan oftmals gar nicht weiter geprüft.¹⁰⁹

Ist die Executive Summary offensichtlich schlecht konzipiert oder erscheinen Produkt, Markt oder Management uninteressant, werden die Unterlagen schnell zur Seite gelegt. Die Schwierigkeit für den Gründer besteht nun darin, dass er nicht den Eindruck eines risikobehafteten und problematischen Vorhabens übermitteln darf. Ein Verkäufer weist in seinem ersten Verkaufsgespräch mit einem potenziellen Kunden auch nicht gleich auf die Nachteile seines Produktes hin. Der Leser, also der Mitarbeiter der Beteiligungsgesellschaft oder der Bank, wird auch nicht gleich die Nachteile einer Zusammenarbeit mit seinem Unternehmen im Prospekt darstellen. Im ausführlichen Teil des Businessplanes ist noch genügend Platz zur Beschreibung der Risiken und Unsicherheiten.¹¹⁰

Das Erstellen der Executive Summary hat für den Unternehmensgründer den Vorteil, dass er diese als Grundlage für eine pointierte Kommunikation seines Vorhabens verwenden kann. Innerhalb von zwei Minuten muss er seinen Gesprächspartner neugierig machen können und alles Wesentliche gesagt haben.¹¹¹

Empfehlenswert ist es, bei einem Erstkontakt mit einem potenziellen Investor, zunächst nur die Executive Summary mit einem Begleitschreiben zu schicken. So wird sichergestellt, dass die vertraulichen Details des Businessplans nur ernsthaften Interessenten zugänglich gemacht werden.

Die Kurzfassung ist der letzte Arbeitsschritt bei der Erstellung des Businessplans. Erst wenn alle Einzelbereiche und Details gründlich durchdacht sind, hat man den Überblick und versteht man alle Zusammenhänge, was die Basis für eine pointierte Kurzfassung ist. Im Businessplan selbst steht die Kurzfassung aber ganz am Anfang – dort wo jeder fachkundige Leser sie erwartet.¹¹²

Nachfolgende Punkte müssen in der Zusammenfassung beinhaltet sein:^{113|114}

Unternehmensgegenstand/Geschäftsidee

Der erste Teil enthält eine Vorstellung des Unternehmens, eine kurze Beschreibung des Unternehmensgegenstandes, des Leistungsangebotes bzw. des Innovationsvorhabens sowie der relevanten Märkte.

¹⁰⁹ vgl. Ludolph, Fred; Lichtenberg, Sabine (2002); Der Businessplan, Seite 26

¹¹⁰ vgl. Struck, Uwe (1998); Geschäftspläne als Voraussetzung für erfolgreiche Expansions- und Gründungsfinanzierung, Seite 26f

¹¹¹ vgl. Heucher, Martin; Ilar, Daniel; Kubr, Thomas; Marchesi, Heinz (2001); Planen, gründen, wachsen – Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg, Seite 49

¹¹² vgl. Geigenberger, Isabel (1999); Risikokapital für Unternehmensgründer, Seite 62

¹¹³ vgl. Risak, Johann (1998); Unternehmensgründer gesucht, Seite 48f

¹¹⁴ vgl. Struck, Uwe (1998); Geschäftspläne als Voraussetzung für erfolgreiche Expansions- und Gründungsfinanzierung, Seite 26f

Erfolgsfaktoren

Es wird geschildert, was das Besondere an der Geschäftsidee ist und wo die wesentlichen Wettbewerbsvorteile liegen. Dabei muss unbedingt auch auf den Kundennutzen (welches Problem wird mit meinem Produkt / meiner Dienstleistung gelöst) und die persönliche Kompetenz des Managements eingegangen werden.

Unternehmensziele

Hier ist es wichtig, die bisherige Entwicklung, Chancen und Risiken, die Ziele und die Expansionsmöglichkeiten des Unternehmens zu verdeutlichen. Die "Unternehmensvision" sollte dabei optimistisch und zugleich realistisch beschrieben werden.

Wirtschaftliche Zielgrößen und Kapitalbedarf

Angabe in Form von Eckdaten, welche Umsatz- und Gewinnziele angestrebt werden, wann der Break-Even-Point erreicht wird und wie hoch der Kapitalbedarf zur Umsetzung der Ideen ist. Wofür wird das benötigte Kapital ausgegeben?

Zwar steht das Executive Summary ganz am Anfang des Businessplans, dennoch sollte es erst nach Fertigstellung des Gesamtdokuments verfasst werden, um tatsächlich einen zwar prägnanten, jedoch auch ganzheitlichen Überblick geben zu können.

Um festzustellen, ob das Executive Summary die wesentlichen Punkte des Businessplans beleuchtet, sollten nachfolgende Fragen mit Ja beantwortet werden können:¹¹⁵

- Sind die Vision und die Zielsetzung definiert?
- Werden die Produkte bzw. Dienstleistungen klar definiert?
- Wird der Kundennutzen der Produkte bzw. Dienstleistungen vermittelt?
- Ist angeführt, welche Alleinstellungsmerkmale das Unternehmen bietet?
- Wurde der Markt abgegrenzt?
- Wurde die Frage beantwortet, mit welchen Produkten bzw. welchen Dienstleistungen welcher Markt bedient werden soll?
- Wurde das Marketingkonzept und insbesondere der Vertrieb kurz umrissen?
- Wurden die Chancen und Risiken auf den Märkten definiert?
- Sind die Kompetenzen und Erfahrungen des Gründers bzw. des Teams enthalten?
- Sind Management, Organisation und Person(bedarf) dargestellt?
- Sind die Eckpunkte der Finanzplanung dargestellt?
- Sind die wesentlichen Kennzahlen und deren Entwicklung enthalten?
- Ist der Investitions- und Finanzierungsbedarf definiert?

¹¹⁵ vgl. Heger, Martin; Schermann, Michael; Volcic, Klaus; Businessplan professionell, Seite 188f

4.2 Geschäftsidee und Produkt

Dieses Kapitel dient der Darstellung des Leistungsangebotes und der Unternehmenskonzeption. Hier sind die entscheidenden Produkte herauszustreichen und zu erläutern. In diesem Teil des Businessplans erläutert der Unternehmer die der Unternehmung zu Grunde liegenden Leistungen und Produkte.

Ein tragfähiges Geschäftsmodell ist die Basis für den Unternehmenserfolg und stellt somit auch das Kernstück eines Businessplanes dar, da in diesem Teil das geplante Projekt von der Idee bis zur Umsetzung unter Berücksichtigung aller Stakeholder beschrieben wird.¹¹⁶

Dem Wunsch einer Unternehmensgründung liegt immer eine Dienstleistungs- oder Produktidee zugrunde. Das heißt, der potenzielle Unternehmer möchte ein bestimmtes Produkt oder auch eine Dienstleistung zum Nutzen des Kunden am Markt anbieten.

Hier jedoch sind zwei wichtige Dinge zu unterscheiden: Handelt es sich bei der Geschäftsidee um die Erweiterung eines bestehenden Produktes oder eine vorhandene Dienstleistung oder um ein völlig neues Produkt oder eine neue Dienstleistung.

Es ist das Profil des Geschäftsvorhabens darzustellen. Das Geschäftsmodell muss verdeutlichen, was an wen verkauft, wie der Marktzugang geschaffen und wie eine starke Wettbewerbsposition erreicht werden soll. In diesem Zusammenhang ist aufzuzeigen, worin die besondere Leistung und der Vorteil gegenüber den Wettbewerbern besteht. Ziel ist es, dem Leser nahe zu bringen, dass man vom Geschäft was versteht. Es ist anschaulich zu beschreiben, worum es bei der Geschäftsidee geht, ohne sich in Details zu verliehen oder den Leser auf andere Kapitel zu vertrösten. Die Expansionsmöglichkeiten sind anhand einer Herleitung des Marktpotenzials aufzuzeigen.¹¹⁷

Um am Markt gute Chancen zu haben, ist es sehr wichtig, dass der Unternehmer hier überzeugend darlegt, was an seinem Produkt oder seiner Dienstleistung so besonders ist und warum es sich von anderen Produkten/ Dienstleistungen abhebt. Nur so ist es möglich, sich von Wettbewerbern in Bezug auf den Kundennutzen und die Wettbewerbsvorteile zu differenzieren.¹¹⁸

4.2.1 Das Produkt

Im Vorfeld der schriftlichen Darstellung des Businessplans, in der Beschreibung der Geschäftsidee, wurden bereits die wesentlichen Grundlagen, wie Kundennutzen, Markt und

¹¹⁶ vgl. Heger, Martin; Schermann, Michael; Volcic, Klaus (2012); Businessplan professionell, Seite 189

¹¹⁷ vgl. Heucher, Martin; Ilar, Daniel; Kubr, Thomas; Marchesi, Heinz (2001); Planen, gründen, wachsen – Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg, Seite 51f

¹¹⁸ vgl. Ottersbach, Jörg (2007); Der Businessplan, Seite 47

Ertragsmechanik, des zukünftigen Unternehmens grob dargestellt. In diesem Kapitel müssen diese Grundlagen nun konkretisiert und ausführlich dargestellt werden. Hier müssen Antworten auf folgende Fragen gegeben werden:

- Was macht die Idee zu einem unwiderstehlichen Marktangebot?
- Wie ist die Idee vor ungewollten Konkurrenten geschützt?
- Was ist das Alleinstellungsmerkmal?
- Wie ist die Preisstruktur?
- Worin besteht der Kundennutzen?

Gerade auf dem letzten Punkt liegt das Hauptaugenmerk all jener, die das Unternehmen später einmal kritisch unter die Lupe nehmen. Man muss dazu weit ausholen und die Geschäftsidee zunehmend von der praktischen Seite her betrachten. Dazu ist es wichtig, offen gegenüber Kritik zu bleiben und auf externe Berater, wie Investoren, Unternehmer, Bekannte und potenzielle Kunden, nicht zu verzichten.¹¹⁹

Wie wird nun aus der Geschäftsidee ein Angebot das sich von anderen abhebt, und sich am Markt durchsetzt? Die Voraussetzung dafür wurde geschaffen, indem in der Geschäftsidee das Innovative aufgezeigt wurde und im Kern die Unique Selling Proposition herausgearbeitet wurde. Unter diesem Punkt geht es darum, einen erkennbaren und überzeugenden Kundennutzen auszugestalten und seine Einzigartigkeit zu konkretisieren. Der Kunde muss erkennen und wahrnehmen, dass sein Problem gelöst wird, und dass der Nutzen des Produktes größer ist als der Preis den er dafür zu bezahlen hat. Ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung haben am Markt nur dann eine Chance, wenn die Überlegenheit gegenüber bisherigen Produkten und der Nutzen für den Kunden offensichtlich sind. Sind bereits vergleichbare Produkte am Markt, muss begründet werden, welcher zusätzliche Nutzen dem Kunden durch das Angebot entsteht. Dies kann zum Beispiel ein niedrigerer Preis, oder ein vom Kunden bevorzugtes Outfit sein. Dafür ist es notwendig, sich in die Lage des Kunden zu versetzen und die Vor- und Nachteile abzuwägen. Die Bewertung muss mit den gleichen Maßstäben und Kriterien erfolgen.¹²⁰

4.2.2 Die Innovation

Ideen, Inventionen wie auch Prototypen sind noch keine Innovationen. Ideen und Inventionen sind ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Innovation. Im ökonomischen Kontext kann der Begriff „Innovation“ definiert werden als neue Problemlösung technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer oder sozialer Art, die im Unternehmen oder am Markt um-

¹¹⁹ vgl. Struck, Uwe (1998); Geschäftspläne als Voraussetzung für erfolgreiche Expansions- und Gründungsfinanzierung, Seite 44f

¹²⁰ vgl. Heucher, Martin; Ilar, Daniel; Kubr, Thomas; Marchesi, Heinz (2001); Planen, gründen, wachsen – Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg, Seite 51f

gesetzt wird. Innovationen können neuartige Produkte, Prozesse, organisatorische oder soziale Neuerungen im Unternehmen oder bezogen auf den Markt sein. Die Umsetzung einer Invention in ein marktfähiges Produkt ist eine Innovation.¹²¹

Sollte das notwendige Beteiligungskapital dazu dienen, die Entwicklung und Markteinführung einer Innovation zu finanzieren, sollten folgende Aspekte Berücksichtigung finden:¹²²

- Kundennutzen, Wettbewerbsvorteile, Substitutionskonkurrenz: Innovationen haben nur dann gute Chancen am Markt, wenn Kundennutzen und Wettbewerbsvorteile besonders ausgeprägt sind. Kapitalgeber erwarten hier in der Regel eindeutige Alleinstellungsmerkmale, die sie von Konkurrenzangeboten unterscheiden. Viele technologieorientierte Unternehmensgründer sind der Ansicht, dass ihre Innovation konkurrenzlos ist. Damit irren sie oft. Es mögen vielleicht keine Wettbewerbsprodukte mit der selben technologischen Basis oder dem selben Funktionsprinzip existieren, in der Regel gibt es aber Konkurrenzangebote, die die selben Kundenprobleme auf eine andere Art und Weise lösen.
- Wie ist die Produktidee entstanden, woher kamen die Anregungen dazu?
- Den Stand der Entwicklungsarbeiten: Erläuterung, wie weit die Entwicklungsarbeiten fortgeschritten sind. Typische Entwicklungsstadien sind: Idee bzw. Konzept für eine Innovation, Funktionsmuster, Prototyp, marktreifes Produkt, Produkt, das die Voraussetzungen für eine Serienfertigung erfüllt. Man sollte das Vorgehen bei der Entwicklung beschreiben und die bisher erreichten Meilensteine erläutern. Wichtig ist vor allem, präzise abzuschätzen, welcher Aufwand noch erforderlich ist, um die Innovation zur Marktreife zu bringen (notwendige Entwicklungsschritte, Zeitbedarf, Kapitalbedarf, Meilenstein-Planung für die weitere Entwicklung).
- Wie ist die markenschutzrechtliche und die patentrechtliche Situation?

Bei den Darstellungen sollte man zwar alle wesentlichen technischen Funktionen beschreiben, sich aber nicht zu sehr mit technischen Details befassen. Banken und Beteiligungsgesellschaften beklagen sich immer wieder darüber, dass die Verfasser von Businessplänen sich zu sehr in technischen Feinheiten verlieren und dabei vergessen, das Produkt aus der Sicht des Kunden zu betrachten. Details zur angewandten Technologie eines Produktes können auf das zum Verständnis unbedingt Erforderliche beschränkt werden. Dadurch begegnet man auch der Gefahr das es wegen zu vieler Fachausdrücke zu Verständnisproblemen kommt, denn die Kapitalgeber haben zumeist nur eine betriebswirtschaftliche Ausbildung und sind im Regelfall technische Laien. Investoren erwarten von Unternehmern maximale Konzentration auf die Wünsche und den Bedarf potenzieller Kunden. Deshalb ist als Nachweis für ein kundenorientiertes Denken eine Erläuterung, mit welchen und wie vielen möglichen Kunden die Leistungsmerkmale des Produk-

¹²¹ vgl. Volkmann, Christine; Tokarski, Kim Oliver (2006); Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Seite 85

¹²² vgl. Struck, Uwe (1998); Geschäftspläne als Voraussetzung für erfolgreiche Expansions- und Gründungsfinanzierung, Seite 44f

tes diskutiert wurden, erforderlich. Von Vorteil ist hierbei, wenn der Unternehmer oder eine seiner Schlüsselpersonen durch jahrelange Kundenkontakte die Kundenbedürfnisse kennt und die Idee und den Nutzen des neuen Produkts häufig mit den Kunden diskutiert hat. Wichtig ist, dass der Kunde einen Nutzen im neuen Produkt, bzw. der neuen Dienstleistung sieht, dies ist auch ein wichtiger Prüfstein bei den Investoren. Sollte es bereits vergleichbare Produkte geben, so muss der Nutzen im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten dargestellt werden, und unter dem Strich sollte dabei ein Nutzenvorteil des neuen Produktes für den Kunden deutlich erkennbar sein. Solche Nutzenvorteile können, wie bereits erwähnt, beispielsweise ein geringerer Preis, eine technische Innovation, eine höhere Leistungsfähigkeit, Zeiteinsparung, etc. sein. Sollte der Nutzenvorsprung nur gering sein, so müssen Vorteile in anderen Bereichen existieren, wie etwa einer günstigeren Herstellung oder einem effizienteren Vertrieb, um einen Investor zu überzeugen. Die Kundenvorteile müssen klar quantifizierbar sein und die Berechnungen in der Produktbeschreibung eingebaut sein. Sollte der Nutzenvorteil gegenüber gängigen Konkurrenzprodukten oder gar gegenüber Markenprodukten nur gering sein, muss der Preis weit unter denen der Konkurrenz liegen, damit das Produkt sich am Markt überhaupt verkauft und auch für Financiers attraktiv ist. Sollte es bereits Testkunden geben, so sind diese mit Namen und Adresse im Businessplan anzuführen, damit sich die Investoren über deren Erfahrungen und von den Qualitäten des Produkts überzeugen können. Das Produkt muss laufend dem technischen Fortschritt und den sich ändernden Kundenanforderungen angepasst werden, damit die Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft gesichert ist. Deshalb darf am Ende der Produktbeschreibung eine Erläuterung über die zukünftige Weiterentwicklung des Produkts nicht fehlen.¹²³

Vor Nachahmungen und Kopien ist kein Unternehmer gefeit. Im Businessplan ist anzugeben, welche Schritte gegen Kopien und Nachahmungen gesetzt werden. Hierbei ist vor allem an Patente, Geheimhaltungsverträge, Exklusivverträge u.Ä. zu denken. Die Beiziehung von einem Anwalt ist in diesem Fall von besonderer Bedeutung.¹²⁴

4.2.3 Management und Personal

Eigenkapitalgeber sind der Ansicht, dass Ihre Beteiligung vor allem eine Investition in die beteiligten Menschen darstellt. Produkte, Technologien oder Märkte haben zwar auch eine hohe Bedeutung. Letztlich entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Innovation ist jedoch die unternehmerische und fachliche Kompetenz des Managements und deren Mitarbeiter. Arthur Rock, der legendäre Finanzier von Gründungen wie Apple, Intel und Teledyne meint dazu: "Ich investiere in Menschen, nicht in Ideen."

¹²³ vgl. Struck, Uwe (1998); Geschäftspläne als Voraussetzung für erfolgreiche Expansions- und Gründungsfinanzierung, Seite 44f

¹²⁴ vgl. Kailer, Norbert; Weiß Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 193

Eine begeisternde Vision zu entwickeln, gilt gemeinhin als der beste Weg, Menschen nachhaltig für anspruchsvolle Ziele zu gewinnen. Die Vision ist ein attraktives Abbild der zukünftigen Wirklichkeit des Unternehmens. Wie ein Kompass kann sie dazu beitragen, die Richtung für eine wertorientierte Geschäftsentwicklung aufzuzeigen und unter den Führungskräften und Mitarbeitern Kohärenz zu schaffen. Auf diesem Weg werden Visionen zu einem wirkungsvollen Motivations- und Führungsinstrument, das die Leitplanken für die Strategie vorgibt, die Selbststeuerungskräfte verbessert und einen Raum für unternehmerisches Denken und Handeln schafft. Das Geheimnis erfolgreicher Visionen liegt darin, diese Ansporn gebend, plausibel und prägnant zu formulieren, im Gesamtunternehmen zu verankern und auch authentisch zu leben.¹²⁵

Das heißt, nur ein Unternehmen mit einem kompletten und qualifizierten Managementteam hat gute Erfolgschancen. Der Aufbau einer Firma verlangt vielfältige Talente die kaum eine einzelne Person allein abdecken kann. Da die Idee für ein aufzubauendes Unternehmen meist neu ist, gibt es auch keine Standardrezepte für die Lösung der anstehenden Probleme. Ein Team mit sich ergänzenden Fähigkeiten und Ausbildungen löst Probleme prinzipiell besser, als eine Einzelperson. In sämtlichen Bereichen der Unternehmensführung, des Marketings, des Vertriebs, der Produktion, der Entwicklung, der Finanzierung etc. muss Know-how und Kapazität auf Geschäftsleitungsebene vorhanden sein. Sollten Teilbereiche noch nicht abgedeckt werden können, erwarten Kapitalgeber die ausdrückliche Bereitschaft, entsprechende Fachleute in die Geschäftsleitung aufzunehmen.

Vorteile von Teamgründungen:¹²⁶

- Kurskorrekturen bei falscher Ausrichtung werden früher vorgenommen. Solche Korrekturen werden oftmals vom Firmengründer aus der Angst heraus blockiert, sein Geschäftskonzept könnte verwässert werden. In einem Team wird Kritik vorgebracht und auch in der laufenden Arbeit berücksichtigt.
- Präsentationen können vor kritischem und mit der Sache vertrautem Publikum geübt werden, wodurch Fehler und Fehleinschätzungen vermeidbar sind.
- Ein negativ verlaufenes Verkaufsgespräch kann im Team besser analysiert werden. Werden Gründe für den negativen Ausgang gefunden, kann ein neuerlicher Versuch gestartet werden.
- Die Geschäftsstelle ist immer besetzt, es kommt nicht vor, das ein Kunde vor verschlossenen Türen steht, sollte der Chef auf Urlaub oder beim Arzt sein.
- Ein Team hat einen größeren Bekanntenkreis als eine Einzelperson. Dieser Umstand ist gerade in der Planungsphase von enormem Vorteil.
- Das Ergebnis der Teamleistung ist mehr als die Summe der Einzelleistungen ihrer Mitglieder.

¹²⁵ vgl. Wittmann, Robert; Littwin, Alexander; Reuter, Matthias; Sammer, Gerhard (2004); Unternehmensstrategie und Businessplan, Seite 16

¹²⁶ vgl. Geigenberger, Isabell (1999); Risikokapital für Unternehmensgründer, Seite 38f

In der Praxis werden immer wieder Chancen, Teams richtig zu bilden und einzusetzen, verpasst. Die Gründe dafür dürften einerseits darin liegen, dass man seit jeher nach seiner Einzelleistung beurteilt worden ist, und andererseits sind es die oft gemachten schlechten Erfahrungen mit Teams.

Professionelle Investoren legen Wert darauf dass das Team bereits zusammengearbeitet hat und die Mitglieder relevante Erfahrung haben. Die Bereitschaft, Schwächen zu erkennen und diese durch externe Mitarbeiter zu beseitigen, gehören zur Selbstverständlichkeit für potenzielle Kapitalgeber. Die Teammitglieder müssen ein gemeinsames Ziel verfolgen und sich darin einig sein, wer welche Rolle übernimmt. Die Eigentumsverhältnisse müssen geklärt sein und die Mitglieder müssen voll und ganz hinter dem Vorhaben stehen. Schlagkräftige Teams bestehen aus drei bis sechs Mitgliedern, haben komplementäre Eigenschaften und Stärken und haben eine gemeinsame Vision die sie gemeinsam umsetzen wollen. Sie sind flexibel und gleichzeitig miteinander verschweißt – auch in schwierigen Zeiten. Bei Rückschlägen wird nicht gleich aufgegeben, sondern es wird unter veränderten Voraussetzungen ein zweiter Anlauf genommen.¹²⁷

4.2.3.1 Organisation

In diesem Punkt beschreibt der Unternehmer die Organisationsstruktur des Unternehmens. „Zuständigkeiten und Verantwortungen müssen klar geregelt sein, und am Anfang sollte eine relativ einfache Organisationsstruktur gewählt werden. Da ein Start-up erfahrungsgemäß in den ersten Jahren häufig umorganisiert wird, ist es wichtig, eine flexible und anpassungsfähige Organisationsstruktur zu etablieren. Ein einfaches Diagramm hilft bei der Darstellung der Organisationsstruktur“.¹²⁸

Folgende acht Aufgaben fallen in allen Unternehmungen, unabhängig von der Betriebsgröße, regelmäßig an:¹²⁹

- Geschäftsführung
- Verkauf und Vertrieb
- Einkauf
- Werbung
- Administration
- EDV-Betreuung
- Laufende Buchhaltung
- Erstellung des Jahresabschluss

¹²⁷ vgl. Heucher, Martin; Ilar, Daniel; Kubr, Thomas; Marchesi, Heinz (2001); Planen, gründen, wachsen – Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg, Seite 57f

¹²⁸ vgl. Hommel, Ulrich; Knecht, Thomas (2002); Wertorientiertes Start-up Management, Seite 100

¹²⁹ vgl. Heger, Martin; Schermann, Michael; Volcic, Klaus; Businessplan professionell, Seite 191

Die Betrachtungsweise folgender Punkte zum Erstellen der Organisationsstruktur können für eine übersichtliche Gestaltung hilfreich sein.¹³⁰

Aufbauorganisation

Bei der Aufbauorganisation definiert und strukturiert der Unternehmer die Hierarchieebenen sowie die Aufgaben der Mitarbeiter des Unternehmens. Das heißt, der Unternehmer legt fest, welche Aufgaben der jeweilige Mitarbeiter übernimmt.

Ablauforganisation

Hier geht es um die Festlegung der zeitlichen und räumlichen Kriterien. Das heißt, wann und wo sollen die Mitarbeiter ihre Tätigkeiten ausführen.

4.2.3.2 Gründungspersönlichkeit

Zu den in der Person des Gründers liegenden Erfolgsfaktoren zählen seine Persönlichkeitsmerkmale sowie sein persönliches Umfeld. Die Gründungsforschung beschäftigt sich wiederholt mit der Frage, welche Persönlichkeitsmerkmale einen erfolgreichen Gründer charakterisieren. Eigenschaften wie Erfolgsstreben, Risikobereitschaft, Selbstsicherheit, Disziplin, Durchhaltevermögen, Belastbarkeit, Flexibilität und Kreativität werden unter anderem als vorteilhaft für ein Unternehmensdasein genannt.

Als Selbstständiger gibt man die Sicherheit eines oft gut bezahlten Arbeitsplatzes auf. Man nimmt die Ungewissheit in Kauf, die ein nicht klar vorhersehbarer Geschäftsverlauf mit sich bringt. Man hat ständig neue Anforderungen und Aufgaben zu meistern. Gerade hierin liegt aber auch der Reiz des Selbstständigseins. Hohe Arbeitszufriedenheit, die Umsetzung der eigenen Ideen, Entscheidungs- und Handlungsfreiheit, selbstständig und unabhängig etwas leisten und aufbauen sind die Vorteile des eigenen Unternehmens.

Bevor man den Schritt in die Selbstständigkeit tut, sollte man sich über seine persönlichen Ziele im Klaren sein. Will man Unternehmer werden? – Bringt man die wesentlichsten Voraussetzungen dazu mit? Selbstkritik ist bei einer Unternehmensgründung immer angebracht.

Der Glaube an die Idee, das Vertrauen in die eigenen Kräfte, Risikobereitschaft, der Wunsch nach Eigenständigkeit, Kontaktfähigkeit, ungebrochene Motivation, Lust am Denken und Gestalten, Fantasie und ausdauernde Hingabe sind solche Eigenschaften, die ausschlaggebend für den Erfolg sein können.

¹³⁰ vgl. Jung, Hans (2005); Personalwirtschaft, Seite 30

Fachliche Qualifikationen wie Branchenerfahrung und grundlegende kaufmännische Kenntnisse sollten bei einer Unternehmensgründung ebenfalls nicht vernachlässigt werden.

Die Unterstützung aus der Familie kann einen weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor des Unternehmers darstellen. Ebenfalls können sich die in der Erziehung und Ausbildung erlangten Werte, wie z.B. das Leistungsstreben und die Branchenerfahrung positiv auswirken.

Natürlich ist es nicht notwendig, sämtliche unternehmerischen Eigenschaften und Qualifikationen mitzubringen. Viele Qualifikationen und Eigenschaften kann man erlernen und erfahren.

Bei einigen Aufgaben sollte man auf Experten (z.B. Steuerberater, Buchhalter etc.) zurückgreifen. Es ist sinnvoll, ein solides Grundwissen über alle möglichen betriebswirtschaftlichen Belange zu haben. Der Aufwand sollte aber von Experten erledigt werden, welche die jeweiligen Belange rasch, zügig und fachlich korrekt abwickeln. Die Auslagerung solcher Administrationstätigkeiten erlauben dem Gründer, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren.

Gründer, die auf eigenen Ressourcen, wie z.B. auf Kapital oder mitarbeitende Familienangehörige zurückgreifen können, haben einen weiteren besonderen Vorteil.¹³¹

4.2.3.3 Geschäftsführung

Unter diesem Punkt ist anzuführen wer die Geschäftsleitung ausübt und welches fachliche und unternehmerische Know-how diese Person besitzt. Dabei sind diejenigen Aspekte hervorzuheben, die für die Umsetzung des Vorhabens von Bedeutung sind. Berufliche Erfahrung, Branchenkenntnis, bisherige Erfolge und soziale Kompetenz zählen hier mehr als ein akademischer Grad.¹³²

Banken oder Investoren prüfen neben der schlüssigen Idee des Business Plans im Wesentlichen die persönliche Eignung der Firmengründer. Schließlich treffen die Firmengründer die künftigen Entscheidungen, welche über Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens entscheiden.¹³³

Die Geschäftsleitung sollte an dieser Stelle auch den Mut aufbringen und offen mitteilen, wo Defizite, wie fehlende Erfahrung oder Fachwissen, vorhanden sind und wie sie vor hat, diese Defizite zu kompensieren.

¹³¹ vgl. Mugler, Josef; Neubauer, Herbert (1992); Unternehmensgründung, Seite 4f

¹³² Vgl. Hommel, Ulrich; Knecht, Thomas (2002); Wertorientiertes Start-up Management, Seite 99

¹³³ vgl. Herzberg, Uwe (2001); Mein Business-Plan, Seite 82

4.2.3.4 Mitarbeiter und Berater

Organisationsstruktur: Beschreibung der Organisationsstruktur des Unternehmens. Dabei ist es wichtig darauf einzugehen, wie viele Mitarbeiter beschäftigt werden, welche Qualifikationen diese haben und welche Altersstruktur das Unternehmen besitzt. Besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang die Führungskräfte und Schlüsselpersonen. Sollten wichtige Positionen mit unerfahrenen Mitarbeitern besetzt werden, so ist dafür eine ausreichende Begründung notwendig.

Wichtig ist eine klare Aufgabenverteilung, wobei die individuelle Kompetenzen und Stärken berücksichtigt werden sollten. Es sollte dargestellt werden, dass alle für das Unternehmen wichtige Funktionen abgedeckt sind.¹³⁴

Dies ist von besonderer Bedeutung, weil der Leser genau wissen möchte, wer die Geschäftsidee in die Praxis umsetzt. Egal wie einzigartig die Geschäftsidee ist, das Team des Unternehmens spielt eine wesentliche Rolle, da vom ihm abhängig ist, ob die Geschäftsidee erfolgreich umgesetzt wird oder nicht. Nur ein Unternehmen mit einem engagierten und qualifizierten Team hat gute Erfolgschancen.

Gibt es noch vakante Stellen im Unternehmen, die zu besetzen sind, muss der Unternehmer erklären, zu welchem Zeitpunkt und mit wem er gedenkt, sie zu besetzen. Für den Unternehmer ist es sinnvoll, umfassende Anforderungsprofile für die verfügbaren Stellen zu erarbeiten und sie dem Anhang des Businessplans beizufügen.

Die Einbeziehung von Steuerberatern, Unternehmensberatern oder Werbeagenturen wird nicht negativ bewertet, sondern ist ein Beweis von Professionalität.¹³⁵

4.3 Unternehmensstandort und rechtliche Verhältnisse

4.3.1 Standort

Es erübrigt sich nahezu, auf die Bedeutung der Standortwahl für den Erfolg eines Unternehmens hinzuweisen. Welcher Standort für das Unternehmen der richtige sein wird, hängt von mehreren Kriterien ab:¹³⁶

- Art des Geschäfts

¹³⁴ vgl. Kailer, Norbert; Weiß Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 198

¹³⁵ vgl. Ottersbach, Jörg (2007); Der Businessplan, Seite 53

¹³⁶ vgl. Hofmeister, Roman (1999); Der Businessplan, Seite 48

- Bedürfnissen der Kunden
- Kaufgewohnheiten der Kunden
- Kosten
- erforderlichen Werbewirksamkeit des Standorts
- Verbauungs- und Flächenwidmungsplänen
- Umweltschutzgesichtspunkten
- u.v.a.m.

Der optimale Standort stellt sich aus der Sicht jedes einzelnen Gründungsvorhabens sehr unterschiedlich dar. Er kann nicht allgemein gültig beschrieben werden. Der gewählte Standort sollte aber die Zielsetzung des Unternehmens unterstützen. Das geplante Unternehmen ist über verschiedene Beziehungen auf der Beschaffungs- und Absatzseite mit der Umwelt verbunden. Bei der Standortwahl müssen diese Beziehungen und verschiedene Standortfaktoren berücksichtigt werden.

Die Wahl des Standortes richtet sich in erster Linie nach der Art des Unternehmens. Während beispielsweise ein gastronomischer Betrieb auf die Kundennähe angewiesen ist, kann dieser Aspekt bei einem Internetversandhandel außer Acht gelassen werden. Generell werden drei Hauptpunkte unterschieden. Absatzorientierte Standortfaktoren, beschaffungs- und produktionsorientierte Standortfaktoren sowie staatliche beeinflusste Standortfaktoren.¹³⁷

Die Wahl des Standortes gehört bei der Unternehmensgründung zu jenen Grundsatzentscheidungen, die den späteren Geschäftserfolg maßgeblich beeinflussen können. Aus diesem Grund muss dieser sorgfältig geplant und überlegt werden, da Änderungen oft erhebliche Kosten verursachen.¹³⁸

Nur für wenige Unternehmen ist der Standort aufgrund des Unternehmensgegenstandes bereits vorgegeben. Vor allem Betriebe der Urproduktionen, wie z.B. der Bergbau und die Landwirtschaft, müssen ihren Standort aufgrund ihrer natürlichen Gegebenheiten wählen. Abgesehen von rechtlichen Bestimmungen kann der Großteil der Unternehmen aber den Standort frei wählen.¹³⁹

Bei Neugründungen lässt sich beobachten, dass der Standort häufig vom Wohnort des Gründers bestimmt wird. Vor allem die detaillierten Kenntnisse über den regionalen Markt und die Infrastruktur sowie bereits vorhandener Kontakte zu Banken und potentiellen Kunden können sich positiv auf eine Standortentscheidung in Wohnortsnähe auswirken. Dabei bleiben umfassende Standortüberlegungen und insbesondere die Erwägung alternativer Standorte meist unberücksichtigt.¹⁴⁰

¹³⁷ vgl. Ludolph, Fred; Lichtenberg, Sabine (2002); Der Businessplan, Seite 88

¹³⁸ vgl. Kirschbaum, Günther (2000); Erfolgreich in die berufliche Selbstständigkeit, Seite 62

¹³⁹ vgl. Schneider; Wirth, Wilfried; Andre, Helga (2000); Lehr und Arbeitsbuch der Betriebswirtschaft, Seite 206

¹⁴⁰ vgl. Kirschbaum, Günther (2000); Erfolgreich in die berufliche Selbstständigkeit, Seite 62

Die Kriterien, die eine Standortwahl beeinflussen, werden Standortkriterien genannt. Welche Anforderungen ein Standort erfüllen muss, hängt meist vom Einzelfall ab. Den einzelnen Standortkriterien wird daher je nach Betriebsgröße, Branche und Unternehmensgegenstand unterschiedliche Bedeutung beigemessen.

Die Standortwahl kann beschaffungs-, produktions-, oder absatzorientiert sein.¹⁴¹

Beschaffungsorientierte Standortfaktoren:

- Produktionsmaterial (Nähe zu Rohstoffen, Lieferantennähe, Infrastruktur wie Wasserver- und -entsorgung, Verkehrsanbindung, Transportkosten)
- Personal (Qualifikationsniveau, Mitarbeiterpotenzial, Lohnniveau, soziales und kulturelles Umfeld)
- Kapital (Zugang zu öffentlichen Fördermitteln)
- Information (Forschungseinrichtungen, Unternehmensnetzwerke, Beratungseinrichtungen, Kommunikationskosten)

Produktionsorientierte Standortfaktoren:

- Geschäftsräume (Qualität, Ausstattung, Kosten, vertragliche Regelungen, Erweiterungsmöglichkeiten)
- Staatliche Abgaben (Steuern, Gebühren)
- Behördliche Auflagen (Flächennutzungspläne, Sicherheitsausstattungen, Umweltauflagen)
- Standortmarketing

Absatzorientierte Standortfaktoren:

- Absatzpotenzial (Kundenstruktur, Einzugsbereich, Kundendichte, Bedarf, Kaufkraft, Konkurrenten)
- Absatztransport / Infrastruktur (öffentliche Verkehrsmittel, Parkplätze, Fahrtdauer)
- Absatzkontakte (räumliche Nähe zu Komplementärangeboten)

Die Beschaffungsorientierung ist gegeben, wenn Faktoren zur Leistungserstellung nicht beliebig weit transportiert werden können bzw. der Transport unverhältnismäßige Kosten verursachen würde. Dagegen stellt die unmittelbare Nähe zum Kunden, insbesondere bei Dienstleistungen, die Absatzorientierung dar. Sind weder die Beschaffungs- noch die Absatzorientierung für den Unternehmensstandort relevant, kann die Wahl entsprechend den Anforderungen der Produkte erfolgen.

Bei der Standortanalyse sollte auch beachtet werden, dass die maßgeblichen Standortfaktoren nicht nur für den Zeitpunkt der Betriebsgründung geprüft werden. Wichtig ist ebenso, dass mögliche Veränderungen in der Zukunft in Betracht gezogen werden. So

¹⁴¹ vgl. Risak, Johann (1998); Unternehmensgründer gesucht, Seite 56f

könnten beispielsweise die Verlagerung von Verkehrsströmen, die Verschärfung von Umweltschutzvorschriften, aber auch die eigenen Expansionswünsche einen bereits gewählten Standort betriebswirtschaftlich uninteressant werden lassen.¹⁴²

In jedem Fall sollten die relevanten Standortfaktoren kritisch ausgewählt werden und an allen Standortalternativen eine kritische Bewertung vorgenommen werden.

4.3.2 Rechtsform

Die Wahl der Rechtsform ist bei der Unternehmensgründung nach persönlichen, steuerlichen, betriebswirtschaftlichen und gesellschaftsrechtlichen Kriterien zu wählen. In die Entscheidung haben das Gewerberecht, die mietrechtlichen Überlegungen, die Frage der Haftung, die Sozialversicherung oder auch das Steuerrecht mit einzufließen. Die in Betracht kommende Rechtsform sollte optimierte Gründungskosten und betriebswirtschaftlich optimierte laufende Kosten ergeben.¹⁴³

Die „ideale“ Rechtsform gibt es nicht. Es kommt immer darauf an, welcher Zweck erfüllt werden soll.

Statistiken zeigen, dass die meisten Unternehmensgründer alleine beginnen, d.h. mehr als 80% der Neugründungen erfolgen in Form von Einzelunternehmungen, GmbH liegen bei etwa 10% bis 15%, der Rest verteilt sich auf Personengesellschaften und übrige Rechtsformen.¹⁴⁴

Die Wahl einer Rechtsform ist immer auch ein Akt der Selbstdarstellung des Unternehmens. Sie enthält zunächst natürlich die simple, aber für viele Geschäftspartner interessante Auskunft, mit wem man es zu tun hat. Ist es nur einer der persönlich haftet, sind es mehrere, die mit ihrem ganzen Vermögen für ihre Verbindlichkeiten einstehen? Darüber hinaus transportiert die Rechtsform unter Umständen weitere, weniger eindeutige Signale, an denen das weite Publikum allerdings in sehr unterschiedlichem Maß Anteil nimmt.¹⁴⁵

Es gibt keine Rechtsform, die auf Dauer vorteilhaft ist, denn so vielfältig die Gründe für die Auswahl zunächst sind, so unterschiedlich können sich diese früher oder später ändern. Die Frage der optimalen Rechtsform sollte daher in Abständen von einigen Jahren immer wieder aufs Neue untersucht werden.

¹⁴² vgl. Mugler, Josef; Neubauer, Herbert (1992); Unternehmensgründung

¹⁴³ vgl. Klandt, Heinz (2006); Gründungsmanagement – Der integrierter Unternehmensplan, Seite 171f

¹⁴⁴ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 137

¹⁴⁵ vgl. Münster, Thomas (2005); Die optimale Rechtsform, Seite 37

4.3.2.1 Übersicht der Rechtsformen

Nachfolgend sind der Rechtsformen (Auszug) und deren Parameter eine Übersicht ersichtlich:

RECHTSFORMEN [AUSZUG]			
Rechtsform	EU	GesbR	OG
Gesetz	UGB	ABGB	UGB
Gründeranzahl	1	2	2
Rechtspersönlichkeit	nein	nein	nein
Gründungsakt	formlos	formlos	formlos
Eigenkapitalgeber	Inhaber	Gesellschafter	Gesellschafter
Geschäftsführer	Inhaber	Gesellschafter	Gesellschafter
Mindestkapital	nein	nein	nein
Haftung	voll	voll	voll

Rechtsform	KG	GmbH	AG
Gesetz	UGB	GmbH Gesetz	Aktiengesetz
Gründeranzahl (min.)	2	1	2
Rechtspersönlichkeit	nein	ja	ja
Gründungsakt	formlos	Notariatsakt	Notariatsbeurk.
Eigenkapitalgeber	Gesellschafter	Gesellschafter	Aktionär
Geschäftsführer	Komplementär	GF, AR, GenVer	Vorstand, AR, HV
Mindestkapital	Kommanditist	35.000	70.000
Haftung	Einlage	Ges. Vermögen	Ges. Vermögen

Abbildung 14¹⁴⁶: Auszug der Rechtsformen

4.3.2.2 Rechtsformwahl

Die Wahl der Rechtsform gehört zu den grundlegenden Entscheidungen, die bei einer Unternehmensgründung getroffen werden müssen. Die Rechtsform übt auf der einen Seite einen wesentlichen Einfluss auf die innere Ordnung des Unternehmens aus, was beispielsweise in den Geschäftsführerbefugnissen oder in der Gewinnverteilung zum Ausdruck kommt. Auf der anderen Seite steckt die Rechtsform die Beziehungen zur Außen-

¹⁴⁶ vgl. WKO (2014); Gründerservice: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 21f

welt ab. Dies äußert sich vor allem bei der Haftung gegenüber Dritten, die der Unternehmer bzw. die Gesellschafter übernehmen.¹⁴⁷

Generell ist darauf hinzuweisen, dass es für die Wahl der Rechtsform kein Patentrezept gibt. Jede Rechtsform ist mit gewissen Vor- und Nachteilen verbunden. Grundsätzlich ist schon die Entscheidung, ob alleine oder mit Partnern gegründet werden soll, von großer Bedeutung. Während der Einzelunternehmer sein Unternehmen alleine und nach seinen eigenen Vorstellungen führt, ist die Entscheidungs- und Handlungsfreiheit der einzelnen Partner bei der Gesellschaft in einem gewissen Ausmaß eingeschränkt. Mit einer Partnerschaftsgründung sind jedoch viele Vorteile, wie z.B. vergrößerte Eigenkapitalbasis, geteiltes Risiko, umfangreicheres Know-how und adäquate Arbeitsaufteilung verbunden. Darüber hinaus können die Rechte und Pflichten der Gesellschafter im Rahmen des Gesellschaftsvertrages den jeweiligen Vorstellungen angepasst werden.¹⁴⁸

Bei der Wahl der Rechtsform spielen daher nicht nur subjektive, sondern auch betriebswirtschaftliche Kriterien eine Rolle. Im Folgenden soll auf einige dieser Merkmale näher eingegangen werden. Die Ausführungen beziehen sich hierbei auf:

- Das Einzelunternehmen (EU)
- Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
- Die offene Erwerbsgesellschaft (OEG)
- Die Kommanditgesellschaft (KG)
- Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

4.3.2.3 Faktor Größe des Unternehmens

Beim Einzelunternehmen hat die Unternehmensgröße lediglich Einfluss darauf, ob eine Eintragung ins Firmenbuch notwendig ist oder nicht. Die Mindestvoraussetzung für eine Protokollierung liegt derzeit bei einem Jahresumsatz von EUR 700.000,-.¹⁴⁹

Die Rechtsformen der GbR, OG und KG können unabhängig von der Größe des Unternehmens (Höhe Umsatz) gegründet werden. Die GbR kann nicht ins Firmenbuch eingetragen werden. Die Rechtsformen OG und KG sind aber verpflichtet, sich ins Firmenbuch eintragen zu lassen.

Auch die Gründung einer GmbH ist unabhängig von der Größe des Unternehmens möglich. Das Stammkapital von GmbH's muss allerdings EUR 35.000,- betragen, von denen

¹⁴⁷ vgl. Kirschbaum, Günther (2000); Erfolgreich in die berufliche Selbstständigkeit, Seite 73

¹⁴⁸ vgl. WKO (2014); Gründerservice: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 18f

¹⁴⁹ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 139f

mindestens die Hälfte in bar eingebracht werden muss. Die Mindeststammeinlage jedes einzelnen Gesellschafters liegt bei EUR 70,-.¹⁵⁰

4.3.2.4 Faktor Haftungsverhältnisse

Ein wesentliches Kriterium für die Wahl der Rechtsform spielt die Haftung für die Verbindlichkeiten des Unternehmens. Grundsätzlich wird zwischen unbeschränkter und beschränkter Haftung unterschieden:

Von unbeschränkter Haftung spricht man, wenn auch mit dem Privatvermögen für die Schulden des Unternehmens gehaftet wird. Unbeschränkt haften der Einzelunternehmer, die Gesellschafter einer GbR, einer OG sowie der Komplementär einer KG.

Beschränkte Haftung bedeutet, dass die Gesellschafter nach Zahlung ihrer Einlagen nicht mehr für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft belangt werden können. Das Risiko der Kommanditisten einer KG sowie der Gesellschafter einer GmbH bleibt auf die Kapitaleinlage beschränkt. Um den Gläubigern einer GmbH einen gewissen Schutz zu gewähren, wurde bei dieser Gesellschaftsform ein Mindestkapital von EUR 35.000,- festgelegt, das bei der Gründung zur Hälfte in bar eingebracht werden muss. Im Falle eines Verschuldens durch den Geschäftsführer, kann dieser für den verursachten Schaden voll haftbar gemacht werden.¹⁵¹

4.3.2.5 Faktor Finanzierungsmöglichkeiten

Die Rechtsform des Unternehmens hat einen wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeiten der Eigenkapitalausstattung. Während der Einzelunternehmer das Kapital alleine aufbringen muss, ist die Kapitalaufbringung bei den Gesellschaften nicht nur auf eine Person beschränkt. Sowohl die Personengesellschaften als auch die GmbH können daher größere Eigenkapitalbeträge aufbringen. Dennoch ist auch bei diesen Rechtsformen die Aufbringung von Eigenkapital auf die Finanzkraft weniger Gesellschafter beschränkt.¹⁵²

Hinsichtlich der Außenfinanzierung mittels Fremdkapital hängt die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens in der Regel von den Haftungsverhältnissen ab. Deshalb haben besonders Gesellschaften mit mehreren unbeschränkt haftenden Gesellschaftern ein hohes Ansehen bei Kreditinstituten. Die Bonität der GmbH ist aufgrund der beschränkten Haftung naturgemäß geringer als bei den restlichen Gesellschaftsformen. Die Banken gewähren bei

¹⁵⁰ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 139f

¹⁵¹ vgl. WKO (2014); Gründerservice: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 22f

¹⁵² vgl. LBG Wirtschaftstreuhand (2000); Ist meine Unternehmensidee finanzierbar, Seite 4f

Neugründungen in der Regel nur einen Kredit, wenn zumindest ein Gesellschafter eine persönliche Haftung übernimmt.¹⁵³

4.3.2.6 Faktor Leitungsbefugnis und Kontrollrechte

Während der Einzelunternehmer das Unternehmen alleine führt, sieht das Gesellschaftsrecht für alle unbeschränkt haftenden Gesellschafter die Leitungsbefugnis vor. Bei mehreren unbeschränkt haftenden Gesellschaftern kann ein Gesellschafter allerdings im Rahmen des Gesellschaftsvertrages auch von der Geschäftsführung ausgeschlossen werden. Den Kommanditisten stehen lediglich Kontrollrechte zu, die ebenfalls im Gesellschaftsvertrag abgeändert werden können.

Für die Vertretung einer GmbH können ein oder mehrere handelsrechtliche Geschäftsführer von der Generalversammlung bestellt werden. Diese Vertreter repräsentieren die Gesellschaft nach außen. Diese Funktion kann sowohl von einer außenstehenden Person als auch von einem Gesellschafter wahrgenommen werden.¹⁵⁴

4.3.2.7 Faktor Kapitalbindungsvorschriften

Das Eigenkapital von Einzelunternehmen und Personengesellschaften weist einen variablen Charakter auf. Während Einzelunternehmen generell unbeschränkten Zugriff auf das Vermögen haben, können auch Gesellschafter der Personengesellschaften, sofern es gesellschaftsvertraglich geregelt ist, Gewinne und Einlagen jederzeit entnehmen. Die Gesellschafter einer GmbH haben hingegen nicht die Möglichkeit, jederzeit Geld für private Zwecke zu entnehmen.¹⁵⁵

4.3.2.8 Faktor Gesellschaftsvertrag

Die Vorschriften im Gesellschaftsrecht sind teilweise zwingendes, teilweise nachgiebiges Recht. Während der Gesellschaftsvertrag der GmbH an gewisse Mindestinhalte, wie z.B. das Stammkapital, gebunden ist, können im Gesellschaftsvertrag der Personengesellschaften einzelne Vertragsbestandteile den Vorstellungen der Gesellschafter angepasst werden. So können etwa Regelungen über Gewinn- und Verlustzuteilung, Vertretungsbefugnis, Privatentnahmen, Übertragung von Anteilen der Gesellschaft, usw. getroffen werden. Wichtig wäre, dass im Gesellschaftsvertrag Bestimmungen über Austritt und Tod von

¹⁵³ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 139f

¹⁵⁴ vgl. WKO (2014); Gründerservice: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 22f

¹⁵⁵ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 139f

Gesellschaftern enthalten sind, da in solchen Fällen mangels Vereinbarung die Gesellschaft aufzulösen ist.

Während bei der Gründung einer GmbH ein schriftlicher Gesellschaftsvertrag in Form eines Notariatsaktes erforderlich ist, ist der Gesellschaftsvertrag bei den Personengesellschaften gesetzlich an keine Form gebunden. Es wird zwar die Schriftform empfohlen, die Mitwirkung eines Notars oder Rechtsanwaltes ist jedoch nicht erforderlich.¹⁵⁶

4.3.2.9 Faktor Steuerbelastung

Ein wichtiges Kriterium bei der Wahl der Rechtsform kann die unterschiedliche Besteuerung der Unternehmensform sein. Aufgrund der verschiedenen Einflussgrößen ist ein direkter Vergleich zwischen den jeweiligen Gesellschaftsformen jedoch nur schwer möglich.¹⁵⁷

Die Personengesellschaften sind nicht selbst einkommenssteuerpflichtig. Die einzelnen Gesellschafter sind, wie auch der Einzelunternehmer, mit ihrem Gewinnanteil zur Veranlagung zur Einkommensteuer verpflichtet. Der Einkommenssteuersatz beträgt, abhängig von der individuellen steuerlichen Situation, 0 bis 50 %, wobei die Einkommenssteuer erst dann anfällt, wenn das Jahreseinkommen mehr als EUR 11.000,- EUR betragen hat. Die Gewinne werden auch dann versteuert, wenn sie nicht dem Unternehmen entnommen werden. Ein Vorteil bei der Einkommenssteuerveranlagung besteht darin, dass ein Verlustausgleich mit anderen Einkunftsarten möglich ist.¹⁵⁸

Die Gewinne der GmbH unterliegen der Körperschaftssteuer. Diese beträgt unabhängig von der Gewinnhöhe 25 %. Auf jeden Fall ist eine Mindestkörperschaftssteuer von EUR 1.000 EUR pro Jahr, in den ersten fünf Gründungsjahren von EUR 500,- EUR pro Jahr, zu entrichten. Ausgeschüttete Gewinne werden zusätzlich mit der Kapitalertragssteuer (KeSt) von 25 %. Gewinne, die im Betrieb verbleiben, unterliegen daher nur dem eigentlichen Körperschaftssteuersatz von 25 %. Somit weist die GmbH bei Einbehaltung von Gewinnen gegenüber anderen Rechtsformen von Einzelunternehmen oder Personengesellschaften steuerliche Vorteile auf.

Zusätzlich besteht bei der GmbH für geschäftsführende Gesellschafter, die mit 25% oder weniger an der Gesellschaft beteiligt sind, die Möglichkeit, ein Dienstverhältnis mit der Gesellschaft einzugehen, um die steuerlichen Begünstigungen eines Angestelltenverhältnisses zu erlangen. Außerdem ist in diesem Fall die Sozialversicherung nach dem Allge-

¹⁵⁶ vgl. WKO (2014); Gründerservice: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 31f

¹⁵⁷ vgl. Schneider; Wirth, Wilfried; Andre, Helga (2000); Lehr und Arbeitsbuch der Betriebswirtschaft, Seite 206

¹⁵⁸ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 139f

meinen Sozialversicherungsgesetz (ASVG) möglich, die gegenüber der Sozialversicherung der gewerblichen Wirtschaft (GSVG) gewisse Vorteile bietet.

Ein weiterer Unterschied der GmbH zu den restlichen gegenständlichen Rechtsformen besteht darin, dass die Gehälter der Geschäftsführer den Gewinn und somit die Steuerbasis mindern. Im Gegensatz ist die Entlohnung für die Geschäftsführung im Einzelunternehmen und bei den Personengesellschaften im Gewinn enthalten.¹⁵⁹

4.3.2.10 Faktor Buchführung und Publizität

Bei der GmbH besteht auf jeden Fall die Verpflichtung, eine doppelte Buchführung zu führen. Einzelunternehmen und die OG und KG sind nur dann zur doppelten Buchführung verpflichtet, wenn sie die Umsatzgrenzen gemäß Bundesabgabenordnung überschreiten.¹⁶⁰

Weder Einzelunternehmen noch Personengesellschaften sind verpflichtet, ihre Bilanzen zu prüfen und veröffentlichen zu lassen. Publizitätsvorschriften gelten lediglich für GmbH's, die eine gewisse Größenordnung überschreiten. In diesem Fall verursacht die Veröffentlichung und Prüfung des Jahresabschlusses nicht nur großen Aufwand und Kosten, sondern bewirkt auch, dass die Konkurrenz unerwünschte Informationen erhält.¹⁶¹ Diese Offenlegung der Bilanz bringt aber wiederum Transparenz und ist für alle Gläubiger einer Gesellschaft von Bedeutung.

4.3.2.11 Faktor Gründungskosten

Die Gründung eines Einzelunternehmens ist relativ einfach und günstig, da kein Vertrag erforderlich ist. Bei der Gründung von Personengesellschaften ist zwar ein Gesellschaftsvertrag verpflichtend, dieser ist laut Gesetz an keine Form gebunden. Im Gegensatz zum Einzelunternehmen und zu den Personengesellschaften ist die Gründung einer GmbH viel komplizierter und kostspieliger. Alleine der Gesellschaftsvertrag, der in Form eines Notariatsaktes abgeschlossen werden muss, ist mit relativ hohen Kosten verbunden.

Einige Gründungskosten, wie die Eintragung ins Firmenbuch, die Grunderwerbssteuer und die Gesellschaftssteuer fallen aufgrund der Bestimmungen im Neugründungsförderungsgesetz (NEUFÖG) nicht mehr an.

¹⁵⁹ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 139f

¹⁶⁰ vgl. WKO (2014); Gründerservice: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 22f

¹⁶¹ vgl. Kirschbaum, Günther (2000); Erfolgreich in die berufliche Selbstständigkeit, Seite 73

4.3.3 Gewerberecht

Die Bestimmungen der Gewerbeordnung (GewO) gelten für alle gewerbsmäßig ausgeübten und nicht gesetzlich verbotenen Tätigkeiten. Gewerbsmäßigkeit ist gegeben, wenn eine Tätigkeit selbständig, regelmäßig und in Ertragsabsicht durchgeführt wird.

Als Selbstständig gilt eine Tätigkeit, wenn die Tätigkeit auf eigene Rechnung und Gefahr durchgeführt wird (Haftung). Die Tätigkeit wird als regelmäßig eingestuft, wenn die Tätigkeit wiederholt wird oder die Tätigkeit längere Zeit in Anspruch nimmt.¹⁶²

Bei der Überlegung einer Neugründung stellt sich zunächst die Frage, unter welchen Rahmenbedingungen die Ausübung der selbstständigen Tätigkeit in Österreich möglich ist. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass der Gesetzgeber nicht jede Form selbstständiger Arbeit zwingend mit der Erlangung einer Gewerbeberechtigung verbindet. Jedoch gilt es, bei diesen Tätigkeiten „außerhalb des Gewerberechts“ auch eine Rechtsform zu wählen und die selbstständige Arbeit beim Finanzamt und der zuständigen Sozialversicherung anzumelden. Spezielle Vorschriften können sich in diesem Zusammenhang aus den Berufsgesetzen (z.B. Ärztegesetz, Notariatsordnung etc.) ergeben. Beispiele für Tätigkeiten „außerhalb“ der Gewerbeordnung (GewO) sind:¹⁶³

- Neue Selbstständige: Vortragende, lehrende und erziehende Tätigkeiten, Künstler, Sachverständige, Aufsichtsräte, Journalisten, Schriftsteller und Personen die Gesundheitsberufe ausüben (Krankenpfleger, Hebammen, Physiotherapeuten, Psychologen, etc.)
- Freiberufliche Tätigkeiten: Ziviltechniker, Ärzte, Tierärzte, Dentisten, Patentanwälte, Rechtsanwälte, Notare, Apotheker, Wirtschaftstreuhänder
- Eisenbahnen, Luftfahrtunternehmen, Schifffahrt
- Land- und Forstwirte

In den vergangenen Jahren gab es zahlreiche Novellen des Gewerberechts, die den Zweck der Vereinfachung der rechtlichen Vorschriften hatten. Aus Sicht der Unternehmerperson ist zu prüfen, ob die angestrebte gewerbliche Tätigkeit einer entsprechenden Befähigung (z.B. Ausbildung) bedarf, oder für die angestrebte gewerbliche Tätigkeit [z.B. aufgrund der Gefährlichkeit] einer besonderen Prüfung und Genehmigung durch die Gewerbebehörde bedarf. Aus gewerberechtlicher Sicht ist zu klären, ob für eine gewerbliche Tätigkeit ein Befähigungsnachweis erbracht werden muss oder nicht. Demnach können nachfolgende Gewerbe unterschieden werden:¹⁶⁴

- Reglementierte Gewerbe
- Teilgewerbe
- Freie Gewerbe

¹⁶² vgl. WKO (2014); Gründerservice: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 12f

¹⁶³ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 127

¹⁶⁴ vgl. Hueber, Robert (2011); Ein-Personen-Unternehmen, Seite 52

Bei reglementierten Gewerben muss ein entsprechender Nachweis der Befähigung erbracht werden (v.a. durch Zeugnisse abgelegter fachlicher Prüfungen → Meisterprüfung; Nachweis, dass eine Tätigkeit eine bestimmte Zeit lang ausgeübt wurde). Die Liste der reglementierten Gewerbe umfasst rund 130 Tätigkeiten in 82 Ziffern des § 94 der GewO.

Bei den Teilgewerben handelt es sich um einen Teil der reglementierten Gewerbe und gewerbliche Tätigkeiten, bei denen die Befähigung auf vereinfachte Art (z.B. Lehrabschluss) nachgewiesen werden kann. Im Detail wurden die Teilgewerbe durch eine Verordnung des Bundesministers für wirtschaftliche Angelegenheiten festgestellt.

Alle Tätigkeiten, die nicht unter die reglementierten oder die Teilgewerbe fallen, sind freie Gewerbe, für die kein besonderer Befähigungsnachweis erforderlich ist. Bei den freien Gewerben müssen für den Gewerbeantritt lediglich die persönlichen Voraussetzungen erbracht werden.

Für die Erlangung einer Gewerbeberechtigung müssen nachfolgende allgemeine Voraussetzungen erfüllt sein:¹⁶⁵

- Eigenberechtigung (vollendetes 18. Lebensjahr)
- Staatsbürgerschaft aus EU bzw. EWR Land, oder das Vorliegen eines Aufenthaltstitels zur Ausübung des Gewerbes
- keine Ausschlussgründe (z.B. Finanzstraftaten, gerichtliche Verurteilungen, Abweisung eines Konkurses mangels Masse, usw.)

4.3.4 Betriebsanlagenrecht¹⁶⁶

Die Standortwahl und die Standortplanung sind wesentliche Faktoren für den Erfolg des Unternehmens. Abhängig von der Art des Betriebes, sind jeweils andere Kriterien für die Beurteilung des optimalen Standortes maßgeblich.

So müssen Produktionsbetriebe besondere rechtliche Vorschriften beachten: Flächenwidmungs- und Bebauungspläne legen die Nutzung eines Gebietes fest, Baubewilligungen und Betriebsanlagengenehmigungen sind oft an bestimmte Auflagen gebunden. Im Hinblick auf das steigende Umweltbewusstsein bei der Bevölkerung ist auch das natürliche Umfeld des Unternehmens wichtig: Wirft das Unternehmen Umweltprobleme auf, muss es mit allfälligen Umweltschutzauflagen rechnen.

¹⁶⁵ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 130

¹⁶⁶ vgl. WKO (2014); Gründerservice: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 15f

Neben diesen rechtlichen und umweltbezogenen Überlegungen sind weitere Faktoren für die Wahl eines Standortes zu beachten:

- Grundstückskosten
- Verkehrslage (Zufahrt, Parkplätze, Lademöglichkeiten)
- Kapazitäten der öffentlichen Versorgungs- und Entsorgungsleistungen (Strom, Gas, Wasser, Kanal, Telefon usw.)
- Verfügbarkeit von Arbeitskräften
- Nähe zu Rohstoffen
- Entfernungen zu Lieferanten und Kunden
- öffentliche Subventionen usw.

Für Handels- und Dienstleistungsbetriebe, die sich unmittelbar an die Konsumenten wenden, sind

- die Erreichbarkeit für die Kunden (Verkehrslage, Straßennetz, Parkplatz),
- deren Kaufkraft und Kaufgewohnheiten (Einzugsgebiet, Situation des Arbeitsmarktes, Durchschnittseinkommen der Bevölkerung) und
- die Wettbewerbsslage (Art und Anzahl der Konkurrenzbetriebe)

besonders wichtig.

Unter einer gewerblichen Betriebsanlage ist jede örtlich gebundene Einrichtung zu verstehen, die der Entfaltung einer gewerblichen Tätigkeit zu dienen bestimmt ist. Mit dieser Definition stellt der Gesetzgeber klar, dass es bei der Betriebsanlage darauf ankommt, dass diese dazu bestimmt ist, regelmäßig der Entfaltung einer gewerblichen Tätigkeit zu dienen und nicht nur vorübergehend, wie dies etwa bei einer Baustelle der Fall ist. Typische Beispiele für eine Betriebsanlage sind etwa eine Werkstatt oder ein Verkaufslokal, ein Gasthaus, Hotel, eine Garage, aber auch ein Abstellplatz.

Betriebsanlagen bedürfen nur dann keiner Genehmigung, wenn von ihnen keine nachteiligen Auswirkungen ausgehen können, wie z.B. reine Bürobetriebe. Im Regelfall ist eine Betriebsanlage jedoch genehmigungspflichtig. Darüber hinaus können noch weitere (u.a. baurechtliche, arbeitsrechtliche, wasserrechtliche) Bewilligungen erforderlich sein.

Die Genehmigung zur Errichtung einer Betriebsanlage muss bereits vor Baubeginn vorliegen, d.h., der Baubeginn darf erst erfolgen, wenn ein rechtskräftiger Genehmigungsbescheid vorliegt.

Im Allgemeinen ist die örtlich zuständige Bezirksverwaltungsbehörde (Bezirkshauptmannschaft oder Magistrat) die Genehmigungsbehörde. Örtlich zuständig für das Verfahren ist jene Behörde, in deren Bereich die Betriebsanlage liegt.

Prinzipiell werden zwei Verfahrensarten unterschieden:

- Ordentliches Verfahren
- Vereinfachtes Verfahren (für Bagatellanlagen)

Eine gültige Betriebsanlagengenehmigung hat im Schadensfall (z.B. Arbeitsunfall bzw. Brandkatastrophe) auch eine versicherungs- und zivilrechtliche Bedeutung.

4.3.5 Steuerrecht

Nach der geltenden Definition¹⁶⁷ sind Steuern

- einmalige oder laufende Geldleistungen
- die keine Gegenleistung für besondere Leistungen des Staates darstellen und
- von einer Körperschaft öffentlichen Rechts
- zur Erzielung von Einnahmen
- kraft Abgabehoheit
- allen, auf die der gesetzliche Tatbestand zutrifft
- auferlegt werden.

Der wichtigste Grundsatz des Steuerrechts ist der der Tatbestandsmäßigkeit, d.h. keine Steuer ohne gesetzliche Grundlage. Weiters von Bedeutung des Steuerrechts ist auch der Gleichheitsgrundsatz, der Grundsatz der Rechtssicherheit und damit das Rückwirkungsverbot sowie das Sozialprinzip.¹⁶⁸

Von Steuern zu unterscheiden sind Gebühren und Beträge. Gebühren sind ein zur Kostendeckung beitragendes Entgelt für eine bestimmte Tätigkeit. Beiträge dienen der Deckung oder Minderung von Kosten für besondere Vorteile, die der Gründer oder die Allgemeinheit nützt. Dabei ist nicht von Bedeutung, ob im Einzelfall diese Einrichtung tatsächlich in Anspruch genommen wird.¹⁶⁹

Steuern können nach Personen- bzw. Subjektsteuern und Sach- bzw. Realsteuern unterschieden werden:

- Personen- und Subjektsteuern [Einkommenssteuer, Körperschaftssteuer, Erbschaftssteuer, Schenkungssteuer, usw.]
- Sach- bzw. Realsteuern [Umsatzsteuer, Grundsteuer, Grunderwerbssteuer, Kfz-Steuer, usw.]

Bei den Steuern wird auch zwischen direkten Steuern und indirekten Steuern unterschieden. Bei direkten Steuern sollen nach der Absicht des Gesetzgebers Steuerschuldner und Steuerträger identisch sein. Direkte Steuern sind die Personensteuern. Bei den direkten Steuern wird von der Überwälzbarkeit der Steuern ausgegangen, so dass der Steuer-

¹⁶⁷ vgl. Tröster, Heinz (2004); Lernunterlagen postgradualer Studiengang Wirtschaftswissenschaften

¹⁶⁸ vgl. Tröster, Heinz (2004); Lernunterlagen postgradualer Studiengang Wirtschaftswissenschaften

¹⁶⁹ vgl. Kist, Uwe (2005); Selbstständig mit Erfolg, Seite 271

schuldner die Steuer auf den Steuerdestinatar überwälzen kann. Indirekte Steuern sind die Realsteuern.¹⁷⁰

Mit der Aufnahme der unternehmerischen Tätigkeit übernimmt der Abgabenschuldner bzw. Abgabenschuldner bestimmte abgabenbezogene Rechte und Pflichten. Grundsätzlich besteht die Pflicht, betriebliche Vorgänge den Tatsachen entsprechend aufzuzeichnen (Buchführungspflicht), Abgabenerklärungen wahrheitsgemäß abzugeben, die zutreffenden Abgaben vollständig und termingerecht zu entrichten, eine Offenlegungs- und Wahrheitspflicht sowie die Hilfeleistung und Mitwirkungspflicht bei Amtshandlungen und Betriebsprüfungen. Vorerst besteht für den Gründer jedoch die gesetzliche Verpflichtung, den Umstand der Unternehmensgründung dem zuständigen Finanzamt innerhalb einer bestimmten Frist zu melden (Anzeigepflicht). Die Rechte des Abgabenschuldners beziehen sich vor allem auf das Recht der Akteneinsicht, das Parteigehör und das Recht auf ein faires Verfahren.¹⁷¹

Mit der Meldung an das Finanzamt wird jedem Unternehmen eine Steuernummer erteilt. Je nach Größe des zu gründenden Unternehmens erhält das Unternehmen auch eine Umsatzsteueridentifikationsnummer (UID Nummer). Das Finanzamt führt für jede Steuernummer ein Abgabenkonto – auf diese Konto werden die Finanzamtzahlungen (Umsatz-, Einkommens-, Körperschafts-, Lohnsteuer, etc.) geleistet.

Über die nachfolgende Auflistung erhält man einen Überblick über die wichtigsten Steuern für einen Unternehmensgründer:

STEUERKALENDER FÜR DIE WICHTIGSTEN STEUERN

Abgabenart	Steuerhöhe	Fälligkeit	abzuführen an:
Umsatzsteuer	0%, 10% oder 20% des Nettobetrag	15. des übernächsten Monats	Betriebsstättenfinanzamt
Einkommenssteuer	0-50% des Einkommens	15.2, 15.5, 15.8, 15.11	Wohnsitz- oder Betriebsstättenfinanzamt
Körperschaftsteuer	25% vom Gewinn	15.2, 15.5, 15.8, 15.11	Betriebsstättenfinanzamt
Lohnsteuer	0-50% vom Lohn/Gehalt abzgl. SV und Freibeträge	15. des Folgemonats	Betriebsstättenfinanzamt
Kommunalsteuer	3% von der Bruttolohnsumme	15. des Folgemonats	Gemeinde

Fällt der Fälligkeitstermin auf einen Samstag, Sonn- oder Feiertag, so verschiebt sich der letztmögliche Zahlungstermin auf den nächstfolgenden Werktag.

Abbildung 15¹⁷²: Auflistung der wichtigsten Steuern und deren Zahlungstermine

¹⁷⁰ vgl. Tröster, Heinz (2004); Lernunterlagen postgradualer Studiengang Wirtschaftswissenschaften

¹⁷¹ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 151

¹⁷² vgl. WKO (2014); Gründerservice: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 40

4.3.5.1 Gewinnermittlungsarten

Nach UGB ist grundsätzlich jeder Unternehmer verpflichtet, Bücher zu führen und in diesen seine unternehmensbezogenen Geschäfte und die Lage seines Vermögens nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) ersichtlich zu machen. Die Buchführungspflicht im gesamten Umfang gilt nur für Kapitalgesellschaften (GmbH, AG). Alle anderen Unternehmungen (insbesondere Einzelunternehmungen und Personengesellschaften) haben nur bei Überschreiten eines sogenannten Schwellenwertes in der Höhe von 700.000 EUR die Verpflichtung Bücher zu führen. Unternehmer bzw. Angehörige der freien Berufe, welche den Schwellwert nicht überschreiten, sind von der Buchführungspflicht ausgenommen. Eine freiwillige Buchführung ist immer möglich.¹⁷³

Die jeweilige Gewinnermittlungsart ist von der Rechtsform, der Größe des Unternehmens und den generierten Umsätzen abhängig. Generell können 3 Gewinnermittlungsarten unterschieden werden:

- Einnahmen Ausgaben Rechnung
- Pauschalierung
- Doppelte Buchhaltung [Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung]

Einnahmen Ausgaben Rechnung

Es sind die Einnahmen und Ausgaben aufzuzeichnen, ein Wareneingangsbuch, ein Anlageverzeichnis für nicht sofort abschreibbare Anschaffungen sowie Lohnkonten bei Beschäftigung von Arbeitnehmern zu führen.

Gewinnermittlung:

	Einnahmen
-	Ausgaben
-	<u>Abschreibungen</u>
=	Gewinn

Pauschalierung

Die Pauschalierung, die Einnahmen, der Wareneinkauf und die Löhne sind wie bei der normalen Einnahmen-Ausgaben-Rechnung aufzuzeichnen. Das Anlageverzeichnis kann entfallen. Die Führung ist allerdings wegen eines eventuellen späteren Wechsels der Gewinnermittlungsart zu empfehlen.

¹⁷³ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 158

Gewinnermittlung:

	Einnahmen
-	Wareneinkauf
-	Personalaufwand
-	6 -12 % Betriebsausgaben (höchstens jedoch 13.200,- bis 26.400,- EUR)
=	Gewinn

Doppelte Buchhaltung

Kontenführung mit Erstellung von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, Kassabuch und Inventur. Die Aufzeichnungen beinhalten eine Fülle an Informationen, die zur Unternehmensführung und Weiterentwicklung intensiv genutzt werden können.

4.3.5.2 Einkommenssteuer

Die Einkommenssteuer kann als „Lohnsteuer“ der Selbstständigen bezeichnet werden. Der Einkommenssteuer unterliegen alle natürlichen Personen. Basis und Bemessungsgrundlage ist der jährlich erwirtschaftete Gewinn, ermittelt mit Hilfe der Einnahmen-Ausgaben Rechnung, der Pauschalierung oder der doppelten Buchhaltung, zuzüglich sonstiger Einnahmen (das Einkommenssteuergesetz unterscheidet 7 Einkunftsarten). Die Art der Gewinnermittlung ist von der Rechtsform bzw. von der Umsatzhöhe abhängig. Der Steuersatz liegt zwischen 0% und 50%, wobei derzeit Einkommenssteuer jedenfalls erst anfängt, wenn das Jahreseinkommen mehr als 11.000,- EUR betragen hat.¹⁷⁴

Nachfolgend sind die Einkommenssteuersätze in Österreich [Stand 12/2014] ersichtlich:

EINKOMMENSSTEUERSÄTZE		
Einkommensgrenzen	Einkommenssteuer	Steuersatz
[EUR]	[EUR]	[%]
11.000 und darunter	0	0,0
25.000	5.110	36,5
60.000	20.235	43,2
über 60.000		50,0

Abbildung 16¹⁷⁵: Einkommenssteuergrenzen

¹⁷⁴ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 155f

¹⁷⁵ vgl. WKO (2014); Gründerservice: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 46

Nachfolgend ist die Ermittlung der Einkommenssteuer ersichtlich:

ERMITTLUNG DER STEUERLAST

Einkommen	Einkommenssteuer
[EUR]	[EUR]
11.000 und darunter	0
über 11.000 bis 25.000	$(\text{Einkommen} - 11.000) * 5.110 / 14.000$
über 25.000 bis 60.000	$(\text{Einkommen} - 25.000) * 15.125 / 35.000 + 5.110$
über 60.000	$(\text{Einkommen} - 60.000) * 0,5 + 20.235$

Abbildung 17¹⁷⁶: Berechnung der Steuerlast [Einkommenssteuer]

Die Einkommenssteuer wird vierteljährlich im Voraus gezahlt. Im Gründungsjahr gilt eine Schätzung gemäß Finanzamtsfragebogen als Grundlage. Bei zu positiven Schätzungen kann man bis 30. September des Jahres eine Herabsetzung der Vorauszahlung beantragen.

Da die Vorauszahlungen auf Schätzungen und Erwartungen basieren, muss beim Finanzamt bis spätestens 30. April (bei nebenberuflicher Unternehmenstätigkeit bis 31. Mai) nach Ablauf des Wirtschaftsjahres die tatsächliche Jahressteuererklärung (für Einkommenssteuer und Umsatzsteuer) eingereicht werden. Sind die durchgeführten Vorauszahlungen zu hoch, erhält man eine Gutschrift, bei zu niedriger Vorauszahlung wird eine Nachzahlung fällig. Ab 1. Oktober des auf das Entstehen der Steuerschuld folgenden Jahres verrechnet das Finanzamt bis zum Ergehen des Steuerbescheides Soll- bzw. Haben-zinsen auf den Steuerrückstand bzw. auf das sich ergebende Steuerguthaben.¹⁷⁷

Im Gründungsjahr fallen meist keine Steuern an, da man sehr hohe Erstaussgaben und Abschreibungen hat, die den Gewinn stark drücken, wenn nicht sogar zu buchmäßigen Verlusten führen.

4.3.5.3 Körperschaftssteuer

Die Körperschaftsteuer ist die Einkommensteuer von Kapitalgesellschaften wie der GmbH. Sie beträgt einheitlich – unabhängig von der Gewinnhöhe – 25%. Die Mindeststeuervorauszahlung pro Quartal beträgt 500 Euro. Für Neugründer im 1. Jahr 273,- Euro/Quartal, ab dem 2. Jahr ebenso 500 Euro/Quartal. Die Körperschaftssteuer ist auch bei Verlustjahren abzuführen – die abgeführten Körperschaftssteuern können aber bei Geschäftsjahren mit Gewinn in Abzug gebracht werden.

¹⁷⁶ vgl. WKO (2014); Gründerservice: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 46

¹⁷⁷ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 155

Wird der Gewinn an die Gesellschafter ausgeschüttet, ist er nochmals mit 25% Kapitalertragsteuer bzw. dem halben Einkommensteuersatz zu belasten.¹⁷⁸

Vergleicht man die Körperschaftssteuerquote einer GmbH mit der Einkommensteuerquote des Einzelunternehmens, so zeigt sich, dass bei voller Ausnutzung des 13%igen Gewinnfreibetrages (50% Grenzsteuersatz abzgl. Steuerersparnis durch Gewinnfreibetrag von 13% von 50% = 43,5%) bzw. im Falle einer Gewinnausschüttung die Abgabenquote in etwa gleich hoch ist. Durch die gestaffelte Senkung des Gewinnfreibetrages ist die rechtsformneutrale Besteuerung mit steigenden Gewinnen nicht mehr sichergestellt. Die Einkommensteuer erhöht sich mit steigendem Einkommen Richtung 50%, die Abgabenquote bei der GmbH bleibt konstant bei 43,75%.¹⁷⁹

4.3.5.4 Umsatzsteuer

Die Umsatzsteuer ist sach- und objektbezogen. Sie besteuert den „Mehrwert“, den die Ware oder Dienstleistung beim Absatz durch den Unternehmer erfährt. Die Umsatzsteuer wird letztlich vom Endverbraucher getragen. Der Umsatzsteuerbetrag bemisst sich am vereinbarten Entgelt, also der tatsächlichen Gegenleistung, abzüglich Nebenkosten (Stundungszinsen), abzüglich Skonti, Boni und der darauf lastenden Umsatzsteuer.

Bei der Umsatzsteuerermittlung kann die an den Unternehmer von seinem Kunden berechnete Umsatzsteuer als Vorsteuer in Abzug gebracht werden. Die Differenz ist die so genannte „Umsatzsteuer-Zahllast“, die an das Betriebsstättenfinanzamt am 15. des zweitfolgenden Monats abzuliefern ist. Von der Vorsteuerabzugsberechtigung ausgenommen sind alle PKW, nicht jedoch jene, die von der Finanzverwaltung aufgrund eines gesonderten Erlasses akzeptiert werden.

Schuldner der Umsatzsteuer ist der Unternehmer – der Unternehmer realisiert den zu versteuernden Umsatz. Der eigentlich Belastete, der Käufer, zahlt zwar die Umsatzsteuer, aber er ist nicht Schuldner oder Abführungspflichtiger. Versteuert wird auf zweierlei Weise:¹⁸⁰

- Nach den vereinbarten Entgelten, das heißt ohne Rücksicht auf den Zahlungseingang. Die Steuerschuld entsteht allein durch das Erbringen der Leistung bzw. der Lieferung. Diese Art heißt Soll-Besteuerung.
- Nach dem Prinzip der Ist-Besteuerung, das heißt zu dem Zeitpunkt, zu dem das Entgelt vereinnahmt wird, also die Rechnung bezahlt wird.

¹⁷⁸ vgl. Hueber, Robert (2011); Ein-Personen-Unternehmen, Seite 52

¹⁷⁹ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 172

¹⁸⁰ vgl. Kist, Uwe (2005); Selbstständig mit Erfolg, Seite 302f

Die Ist-Besteuerung wird bei nicht buchführungspflichtigen Gewerbetreibenden (Jahresumsatz < EUR 700.000,-) vorgenommen.

Liegen die jährlichen Umsätze unter 22.000 EUR exklusive Umsatzsteuer liegt keine Verpflichtung zur Abführung von Umsatzsteuern vor – es können dann keine Vorsteuern in Abzug gebracht werden. In manchen Fällen ist es besser, die Umsatzsteuer abführen zu können, da dann auch die Vorsteuer in Abzug gebracht werden kann. In diesen Fällen ist ein Antrag auf Aufhebung der Umsatzsteuerbefreiung einzubringen. Zudem kann bei Umsätzen unter 22.000 EUR die Steuerlast quartalsweise abgeführt werden.

4.3.5.5 Anforderungen Rechnungslegung¹⁸¹

Als Selbstständiger ist man verpflichtet auf einer Rechnung gewisse Mindestangaben zu machen. Nachfolgende Parameter sind vorgeschrieben:

- Name und Anschrift des Unternehmens
- Name und Anschrift des Leistungsempfängers (Kunde)
- Steuernummer und die Umsatzsteuer-Identifikationsnummer
- Anstellungsdatum der Rechnung
- fortlaufende Rechnungsnummer
- Menge und Bezeichnung der gelieferten Ware beziehungsweise Dienstleistung
- Aufschlüsselung des Rechnungsbetrages nach Steuersätzen und deren anteiligen Beiträge
- Vereinbarte Entgelte wie Rabatt und Skonto
- Zeitpunkt der Lieferung und Leistung

Bei einer Rechnung bis zum Betrag 150 EUR genügen nachfolgende Parameter:

- Name und Anschrift des Unternehmens
- Anstellungsdatum der Rechnung
- Menge und Bezeichnung der gelieferten Ware beziehungsweise Dienstleistung
- Angabe des Entgelts mit dem anwendbaren Steuersatz, der nicht als Betrag ausgewiesen werden muss.

Kleinunternehmer, welche von der Umsatzsteuer befreit sind, müssen auf der Rechnung darauf verweisen, dass Sie als Kleinunternehmer gemäß UStG nicht umsatzsteuerpflichtig sind. Bei Lieferungen und Leistungen innerhalb der EU genügt nicht nur eigene Umsatzsteuer-Identifikationsnummer, sondern es ist auch die des Leistungsempfängers anzugeben. Eine Rechnungskopie muss zehn Jahr lang vom Ausstellungsdatum an aufbewahrt werden.

¹⁸¹ vgl. Schnelle, Michael (2013); Existenzgründung mit wenig Geld, Seite 95f

4.3.6 Sozialversicherungsrecht

Gewerbetreibende sind in der Kranken-, Pensions- und Unfallversicherung pflichtversichert. Diese Versicherungen sind in folgenden Gesetzen geregelt:¹⁸²

- | | |
|------------------------|---|
| • Krankenversicherung | GSVG Gewerbliches Sozialversicherungsgesetz |
| • Pensionsversicherung | GSVG Gewerbliches Sozialversicherungsgesetz |
| • Unfallversicherung | ASVG Allgemeines Sozialversicherungsgesetz |

Gewerbetreibende sind nicht in der Arbeitslosenversicherung pflichtversichert. Eine Versicherung gegen Arbeitslosigkeit kann aber freiwillig abgeschlossen werden. Die in Zeiten von unselbstständiger Tätigkeit erworbenen Anwartschaften bleiben dem Gewerbetreibenden jedoch erhalten.

Zuständig für die Sozialversicherung der Gewerbetreibenden ist die jeweilige Landesstelle der Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft.

Als Gewerbetreibende gelten im Sinne des gewerblichen Sozialversicherungsgesetzes folgende Personen:

- Inhaber von Gewerbeberechtigungen (Einzelunternehmer mit Gewerbeberechtigung)
- Gesellschafter einer OHG / OEG / OG
- Persönlich haftende Gesellschafter (Komplementäre) einer KG / KEG
- Geschäftsführende GmbH-Gesellschafter (Hierbei handelt es sich um geschäftsführende, handelsrechtliche Gesellschafter einer GmbH, sofern diese nicht bereits nach dem ASVG pflichtversichert sind. Nach dem ASVG sind jene geschäftsführenden Gesellschafter pflichtversichert, wenn deren Beteiligung am Unternehmen die Quote von 25 % nicht überschreitet.

Im Falle eines Einzelunternehmers tritt die Versicherungspflicht mit dem Tag der Gewerbebeanmeldung ein. Die Gewerbebehörde teilt der Sozialversicherungsanstalt die Anmeldung eines Gewerbes zwar mit, die Meldung durch den Versicherungspflichtigen ist jedoch ebenfalls verpflichtend und muss innerhalb eines Monats erfolgen.

Bei den restlichen Gesellschaftsformen tritt die Pflichtversicherung an nachfolgenden Tagen ein:

- | | |
|-------------|--|
| • OHG / OEG | Tag der Errichtung bzw. Tag des Eintrittes |
| • OG | Tag der Errichtung bzw. Tag des Eintrittes |
| • KG / KEG | Tag der Errichtung bzw. Tag der Bestellung eines Komplementär einer KG / KEG |
| • GmbH | Tag der Bestellung des geschäftsführenden Gesellschafters |

¹⁸² vgl. WKO (2014); Gründerservice: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 32

In manchen Fällen kann eine Ausnahme der Pflichtversicherung beantragt werden. Hierbei zu beachten ist, dass bei Inanspruchnahme oder Eintritt einer derartigen Ausnahme keine Beiträge zu entrichten sind, aber auch kein Versicherungsschutz aus der gewerblichen Tätigkeit in der Kranken- Pensions- und Unfallversicherung mehr besteht. Sollte aus keiner anderen Tätigkeit ein Versicherungsschutz bzw. kein privater Versicherungsschutz bestehen, sind im Falle einer Erkrankung bzw. eines Unfalles alle Arzt- und Behandlungskosten selber zu tragen.¹⁸³

Bei einer Ruhendmeldung der Gewerbeberechtigung müssen keine Beiträge mehr entrichtet werden und es besteht während der Ruhendzeit kein Versicherungsschutz. Die Ruhendmeldung muss der Kammer der gewerblichen Wirtschaft angezeigt werden – die Ruhendmeldung kann bis zu 18 Monate rückwirkend erfolgen, sofern in diesem Zeitraum keine Leistungen aus der Sozialversicherung bezogen wurden.

4.3.6.1 Beitragssätze

Gewerbetreibende und Gewerbebesitzer zahlen Beiträge zur Pensions-, Kranken- und Unfallversicherung sowie Selbstständigenvorsorge. Die Beiträge werden von der Sozialversicherungsanstalt vierteljährlich vorgeschrieben und müssen spätestens bis Ablauf des zweiten Monats eines jeden Kalendervierteljahres bezahlt werden (Termine: 28. Februar, 31. Mai, 31. August, 30. November). Berechnungsgrundlage für die Versicherungsbeiträge sind grundsätzlich die Einkünfte aus der versicherten Erwerbstätigkeit. Die Unfallversicherung unterliegt den Bestimmungen des ASVG und ist ein fixer Jahresbetrag unabhängig von der Einkommenshöhe.¹⁸⁴

Grundsätzlich ist zwischen Beitragsgrundlage und dem endgültigen Beitrag zu unterscheiden.

Für die jeweiligen Versicherungen sind nachfolgende Beitragssätze zu entrichten:

- Pensionsversicherung 18,50 %
- Krankenversicherung 7,65 %
- Unfallversicherung 104,04 EUR (jährlich)

Die Höhe der jeweiligen Beitragssätze sowie die Höhe der Beiträge für die gesetzlichen Unfallversicherung sind ständigen Änderungen und Aktualisierungen unterworfen. Im Falle einer Unternehmensgründung wird daher empfohlen, sich bei der jeweiligen zuständigen Sozialversicherung über aktuelle Sätze und Beiträge zu erkundigen.

¹⁸³ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 180f

¹⁸⁴ vgl. Hueber, Robert (2011); Ein-Personen-Unternehmen, Seite 43

Für die jeweiligen Versicherungen bestehen Mindestbeiträge. Man muss auch Beiträge zahlen, wenn die Einkünfte tatsächlich geringer sind oder ein Verlust vorliegt. Diese Mindestbeitragsgrundlage beträgt in der Krankenversicherung jährlich 8.459,88 EUR (monatlich 704,99 EUR) und in der Pensionsversicherung jährlich 8.255,76 EUR (monatlich 687,98 EUR). Die Unfallversicherung ist pauschal zu entrichten – unabhängig der Einkommenshöhe. Nachfolgend sind die ermittelten Mindestbeiträge ersichtlich:¹⁸⁵

- Pensionsversicherung 127,28 EUR/Monat – entspricht 1.527,32 EUR/Jahr
- Krankenversicherung 53,93 EUR/Monat – entspricht 647,18 EUR/Jahr
- Unfallversicherung 8,67 EUR/Monat – entspricht 104,04 EUR/Jahr

Saldiert man alle Mindestbeiträge entstehen jedem Gewerbetreibenden Mindestversicherungskosten von 189,88 EUR monatlich bzw. 2.278,54 EUR jährlich.

Die Höchstbeitragsgrundlage für die Pensions- und für die Krankenversicherung beträgt jeweils 63.420 EUR pro Jahr bzw. 5.285 EUR pro Monat. Die maximalen Versicherungskosten für jeden Gewerbetreibenden betragen daher wie folgt:¹⁸⁶

- Pensionsversicherung 977,73 EUR/Monat – entspricht 11.732,70 EUR/Jahr
- Krankenversicherung 404,30 EUR/Monat – entspricht 4.851,63 EUR/Jahr
- Unfallversicherung 7,30 EUR/Monat – entspricht 76,60 EUR/Jahr

Saldiert man alle Maximalbeiträge entstehen jedem Gewerbetreibenden Maximalversicherungskosten von 1.390,70 EUR monatlich bzw. 16.688,37 EUR jährlich.

In den ersten beiden Kalenderjahren der Versicherungspflicht gilt bei Gewerbetreibenden bzw. Gewerbegeeschaftern ein Beitrag in Höhe von 537,78 EUR monatlich als Beitragsgrundlage. Dies ergibt für den Gewerbetreibenden nachfolgende Versicherungskosten:¹⁸⁷

- Pensionsversicherung 99,49 EUR/Monat – entspricht 1.193,87 EUR/Jahr
- Krankenversicherung 41,14 EUR/Monat – entspricht 493,68 EUR/Jahr
- Unfallversicherung 7,30 EUR/Monat – entspricht 76,60 EUR/Jahr

Saldiert man alle Beiträge entstehen jedem Gewerbetreibenden Versicherungskosten von 149,30 EUR monatlich bzw. 1.791,59 EUR jährlich in den ersten 2 Gründungsjahren.

Eine Nachbemessung erfolgt allerdings bei der Pensionsversicherung basierend auf den tatsächlich erzielten Einkünften. Im dritten Jahr der Pflichtversicherung gilt der Beitrag von 537,78 EUR auch in der Krankenversicherung als vorläufig.

¹⁸⁵ vgl. WKO (2014); Gründerservice: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 33

¹⁸⁶ vgl. Hueber, Robert (2011); Ein-Personen-Unternehmen, Seite 43

¹⁸⁷ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 183

4.3.6.2 Kleinunternehmerregelung

Unter bestimmten Voraussetzungen besteht für sog. Kleingewerbetreibende die Möglichkeit eine Ausnahme von der Kranken- und Pensionsversicherung nach dem Gewerblichen Sozialversicherungsrecht zu beantragen. Der Beitrag zur Unfallversicherung ist jedenfalls zu entrichten. Für voll haftende Gesellschafter einer Personengesellschaft sowie geschäftsführende Gesellschafter einer GmbH kommt diese Ausnahme von der Pflichtversicherung nicht zur Anwendung.¹⁸⁸

Nachfolgende Voraussetzungen müssen für eine Ausnahme von der Kranken- und Pensionsversicherung gegeben sein:

- Umsatz < 30.000 EUR
- Einkünfte < 4.743,72 EUR
- Die antragstellende Person war in den letzten 5 Jahren nicht mehr als 12 Kalendermonate nach dem GSVG pflichtversichert, oder
- hat das 65. Lebensjahr vollendet, oder
- hat das 57. Lebensjahr vollendet und innerhalb der letzten 5 Jahre vor Antragstellung die angeführten Umsatz- und Einkommengrenzen nicht überschritten.

Zu beachten ist auch hier, dass nach Antragstellung kein Versicherungsschutz aus der gewerblichen Tätigkeit in der Kranken- und Pensionsversicherung mehr vorliegt. Besteht nicht aus einer anderen Tätigkeit ein Versicherungsschutz bzw. kein privater Versicherungsschutz sind im Falle einer Erkrankung alle Arzt- und Behandlungskosten selbst zu tragen.

4.3.6.3 Mehrfachversicherung

Ist eine Person gleichzeitig unselbstständig und selbstständig tätig, führt dies zur Pflichtversicherung nach verschiedenen Sozialversicherungsgesetzen, wodurch die Person mehrfach beitragspflichtig wird. Im Fall der Unfallversicherung sieht der Gesetzgeber keine Höchstgrenzen oder Ausnahmen vor, sodass in allen Tätigkeitsbereichen die Unfallversicherung an den jeweils zuständigen Sozialversicherungsträger abzuführen ist.¹⁸⁹

In der Krankenversicherung gilt die bereits angeführte Hochbeitragsgrundlage und zwar dahingehend, dass die Krankenversicherungsbeiträge in der ASVG in voller Höhe und die Krankenversicherungsbeiträge in der GSVG additional bis zur Höchstbeitragsgrundlage geleistet werden müssen.

¹⁸⁸ vgl. WKO (2014); Gründerservice: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, Seite 34

¹⁸⁹ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 184

Um eine Überzahlung zu vermeiden, empfiehlt es sich, eine sog. Differenzvorschreibung durchzuführen. Durch diesen Antrag reduziert die Sozialversicherung der gewerblichen Wirtschaft die Höhe der vorgeschriebenen Beiträge, sodass die Höchstbeitragsgrundlage nicht überschritten wird.¹⁹⁰

4.4 Markt- und Konkurrenzsituation

Marketing ist keine exakte Wissenschaft, und gerade bei neuen Geschäftsideen beruht vieles auf gesundem Menschenverstand und Instinkt. Die größten Fehler beim Erstellen eines Businessplanes werden vielfach in der Marketingplanung gemacht. Das hat zwei Gründe: Zum einen muss man sich in die Situation, das Denken und die emotionale Haltung Ihrer künftigen Kunden versetzen, was nicht einfach ist. Zum anderen kann man viele Marktfaktoren nicht direkt beeinflussen; Zum Beispiel kann die zentrale Frage "Wie viele Kunden werden unser Produkt kaufen?" im Voraus nie exakt beantwortet werden, sondern allenfalls abgeschätzt werden. Immerhin kann eine saubere Markt- und Konkurrenzsituation die Qualität der Vorhersage signifikant verbessern.¹⁹¹

4.4.1 Markt

Die Marktbeobachtung und möglichst genaue Kenntnisse über die Wettbewerber sind für eine profitable Geschäftsidee unerlässlich. Zunächst sollte der Markt definiert werden.¹⁹²

Gute Kenntnis der Kunden und ihrer Bedürfnisse ist Basis eines jeden Geschäftserfolgs. Erst die Kunden geben einer Firma ihre Daseinsberechtigung. Letztlich sind sie es, die mit dem Kauf des Produktes oder der Dienstleistung entscheiden, ob und wie erfolgreich die Firma sein wird. Es werden nur diejenigen Kunden das Produkt kaufen, die sich davon einen höheren Nutzen versprechen als vom Kauf eines Konkurrenzproduktes oder vom Verzicht auf einen Kauf. Aus diesem Grunde ist es wichtig, den komparativen Konkurrenzvorteil klar herauszustellen. Das ist, aus subjektiver Sicht des Kunden, der Vorteil gegenüber den Konkurrenzprodukten, der seine Bedürfnisse besser befriedigt. Eine gute Kenntnis von Markt und Wettbewerb ist daher ein kritischer Faktor für den Erfolg des Unternehmens.¹⁹³

¹⁹⁰ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 184

¹⁹¹ vgl. Cristea, Alexandru; Frankenberger, Karolin; Heucher, Martin; Ilar, Daniel; Kubr, Thomas; Marchesi, Heinz; Müller, Kaspar, Waldner, Michael (2014); Planen, gründen, wachsen, Seite 73

¹⁹² vgl. Herzberg, Uwe (2001); Mein Business-Plan, Seite 42

¹⁹³ vgl. Ghafour, Andreas (1998); Erfolgreich als Selbständiger: ein Leitfaden durch Marketing, Finanzierung, Recht und Steuern, Seite 20ff

Das Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn ein aufnahmefähiger Markt für die Produkte bzw. die Innovation vorhanden ist. Eine hohe Wertsteigerung des Unternehmens ist nur bei einem großen Marktpotenzial zu erwarten. Beteiligungsgesellschaften finanzieren deshalb vornehmlich Unternehmen mit großen Wachstumspotentialen. Deshalb setzen sie meist einen größeren Wachstumsmarkt mit entsprechenden Umsatzperspektiven für die Unternehmen voraus. Es ist daher erforderlich anhand einer Analyse von Branche und Markt die Potenziale nachzuweisen, die der Zielmarkt eröffnet. Die Ausführungen sollten Angaben zu Marktgröße, branchentypischen Renditen, Markteintrittsbarrieren, Wettbewerbern, Zulieferern sowie Kunden und Vertriebswege enthalten.

Bei Innovationen und sehr jungen Märkten sind in der Regel noch keine gesicherten Marktzahlen veröffentlicht worden. Es müssen deshalb andere Wege gefunden werden, den Markt zu beschreiben. Hierfür ist es meist nicht erforderlich, sich eine - häufig recht kostspielige - Marktstudie erstellen zu lassen. Wenn man den Markt selbst erforscht, wird nicht nur Zeit und Geld gespart, sondern man lernt das Marktsegment auch besser kennen und es können erste wichtige Kontakte geknüpft werden.¹⁹⁴

4.4.2 Marktgröße und Marktwachstum

Basis für jeden Geschäftserfolg ist die Kenntnis über potentielle Kunden und ihrer Bedürfnisse. Das Marktpotential ist durch eine eingehende Analyse zu ermitteln.

Eine hohe Wertsteigerung des Unternehmens ist nur bei einem großen Marktpotenzial zu erwarten. Man versucht die Marktgröße durch die Anzahl an Kunden und die Aufnahmefähigkeit des Marktes in Bezug auf die Absatzstückzahl, sowie den Gesamtumsatz in Euro herzuleiten.

Ein in der Theorie empfohlenes und in der Praxis bewährtes Instrument der Wettbewerbsanalyse ist das Fünf-Kräfte-Modell nach Porter (five-forces-model). Dieses Analysemodell basiert auf der Erkenntnis, dass sich die Strategie eines Unternehmens an seinem Umfeld orientieren muss. Neben den globalen Umfeldentwicklungen beeinflusst die Branchenstruktur in starkem Ausmaß die Spielregeln des Wettbewerbs, aber auch die Strategien, die einem Unternehmen optional zu Verfügung stehen. Kurzfristig können zwar auch andere Faktoren die Rentabilität einer Branche beeinflussen, langfristig definiert Porter folgende fundamentale Kräfte:¹⁹⁵

- die Bedrohung durch neue Konkurrenten
- die Verhandlungsstärke der Abnahmen
- die Verhandlungsstärke der Lieferanten

¹⁹⁴ vgl. Geigenberger, Isabell (1999); Risikokapital für Unternehmensgründer, Seite 64f

¹⁹⁵ vgl. Heger, Martin; Schermann, Michael; Volcic, Klaus (2012); Businessplan professionell, Seite 42

- die Bedrohung durch Ersatzprodukte
- die Rivalität unter den bestehenden Unternehmungen

Man muss sich über die Zusammenhänge dieser fünf Kräfte im Klaren sein und wenn möglich, zu jedem Punkt herausstreichen, wie sich dieser zum Unternehmen verhält. Je mehr Abnehmer bzw. Kunden man hat, desto schwieriger wird es für diese, sich zusammenzuschließen und eigene Konditionen, wie z. B. niedrigere Einkaufspreise, durchzusetzen.¹⁹⁶

Ebenso verhält es sich mit den Lieferanten und Zulieferern. Ist das Unternehmen von wenigen Zulieferern abhängig, gerät man schnell unter Druck und man kann die eigene Verhandlungsposition nur mehr schwer durchsetzen. Das Ergebnis der Analyse hinsichtlich der Verhandlungsstärke des Lieferanten stellt die Basis für eine strategiekonforme Beschaffungspolitik dar. Hierbei liegt die Zielsetzung darin, die eigene Position gegenüber den relevanten Lieferanten zu stärken und somit die Verhandlungsmacht der Lieferanten zu reduzieren. Die Möglichkeiten dazu reichen vom Aufbau langfristiger Kooperationen über den Aufbau und die Unterstützung neuer, kleinerer Lieferanten bis hin zur Rückwertintegration.¹⁹⁷

Bestehen bereits Unternehmen auf dem Markt oder gibt es für das eigene Produkt schon Ersatzprodukte? Falls dies der Fall ist, und auf dem Markt längst eine hohe Wettbewerbsintensität erreicht wurde, ist es im Zweifelsfall nicht sinnvoll, in den Markt einzusteigen.

Dabei gilt es zu beachten, dass Ersatzprodukte nicht nur ähnliche Produkte sind, sondern auch Angebote, die sich sehr wohl vom eigenen unterscheiden, dem Kunden aber einen ähnlich hohen Nutzen bieten. Werden solche Produkte/Dienstleistungen am Markt gefunden, sollte nochmals das Alleinstellungsmerkmal überdacht werden. In diesem Fall ist es notwendig sich von diesen Produkten zu differenzieren.

Welche Eintrittsbarrieren (z.B. hohe Kundenbindung, bestehende Patente) gibt es, um auf den Markt zu gelangen? Je schwieriger und kostenaufwendiger es für potenzielle Konkurrenten ist, in den Markt zu gelangen, desto besser ist die eigene Marktposition.

Es muss herausgestrichen werden, wodurch die Marktentwicklung beeinflusst wird (z.B. neue Technologien, gesetzgeberische Initiativen) und welche Relevanz diese Faktoren für das eigene Unternehmen haben.

Dabei ist es sinnvoll, gezielt vorzugehen, um den Arbeitsaufwand zu begrenzen. So sollte mit Hypothesen gearbeitet werden und eine Liste mit Fragen erstellt werden. Diese Liste

¹⁹⁶ vgl. Heucher, Martin; Ilar, Daniel; Kubr, Thomas; Marchesi, Heinz (2001); Planen, gründen, wachsen – Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg, Seite 69f

¹⁹⁷ Schermann, Michael; Volcic, Klaus (2010); Controlling & Finance kompakt, Seite 37

soll beinhalten, welche Informationen dazu benötigt werden und wo diese erhalten werden können, um die Fragen beantworten zu können.

Daher ist es sinnvoll, dass der Unternehmer sich im Vorfeld umfassende Gedanken macht, welche Informationen er benötigt und wo er sie bekommen kann. Zudem entsteht dem Unternehmer hier ein weiterer Vorteil, denn durch die eigenständige Erforschung des Marktes lernt er sein Marktsegment auch besser kennen und kann eventuell wichtige Kontakte knüpfen.

Die für die Analyse erforderlichen externen Informationen sind oft leichter zu beschaffen, als häufig angenommen wird. Hier sollte man kreativ und nicht scheu sein, alle Informationsmöglichkeiten zu nutzen.

Als Informationsquellen bieten sich an:

- Literatur (Fachjournale, Marktstudien)
- Branchenverzeichnisse
- Marktforschungsinstitute
- Verbände und Behörden (Statistische Ämter, Industriellenvereinigung, Kammern, Patenämter)
- Banken (Branchenberichte)
- Datenbanken
- Internet
- Messen

Die Summe der Einzelinformationen ergibt allerdings nur selten eine direkte Antwort auf die Fragen, sodass in diesem Fall mit begründbaren Annahmen oder Schätzungen gearbeitet werden muss.

Beim Schätzen ist zu beachten, dass auf einer sicheren Basis aufgebaut wird. Vieles mag unbekannt sein, wenn man sich aber auf einfach zu verifizierende Zahlen stützt, wird die Schätzung auf ein solides Fundament gestellt.¹⁹⁸

Eine Schätzung muss logisch nachvollziehbar sein, sie darf also keine Gedankensprünge enthalten und nicht auf ungenannten Annahmen basieren. Wichtig ist, dass man die Quellen vergleicht. Die Daten müssen überprüft werden, z.B. Aussagen aus einem Interview, wenn möglich anhand verschiedener Quellen nachprüfen. Nicht immer führt der gerade Weg ins Ziel. Wenn z.B. eine Größe unbekannt ist, ist es erforderlich nach Ersatzgrößen zu suchen, die mit der gesuchten Größe in Verbindung stehen und woraus sich die benötigten Zahlen ableiten lassen. Jede Schätzung muss am Ende noch einmal kritisch durchdacht werden: „Macht das Ergebnis wirklich Sinn?“

¹⁹⁸ vgl. Struck, Uwe (1998); Geschäftspläne als Voraussetzung für erfolgreiche Expansions- und Gründungsfinanzierung, Seite 54f

Die Abschätzung über die Marktgröße und die Marktsegmentierung sollte nach folgendem Ablaufschema erfolgen:¹⁹⁹

- Marktabgrenzung: Darstellung des Gesamtmarktes und Definition, welche Marktsegmentierung nicht angegangen werden sollen.
- Marktsegmentierung: sinnvolle Einteilung des Zielmarktes
- Targeting: Definition, welche Segmente wann angegangen werden.
- Positionierung: Darstellung, wie man sich gegenüber den Wettbewerbern positioniert.

Zum anderen ist nicht nur die Betrachtungsweise der Zahlen vordergründig, sondern der Unternehmer beschreibt an dieser Stelle auch den Zielmarkt, die Branche und die zukünftige Entwicklung. Der Unternehmer muss auch aufzeigen, wodurch die beschriebene Entwicklung beeinflusst wird, wie zum Beispiel neue Technologien oder gesetzliche Initiativen und welche Bedeutung diese Faktoren für das Unternehmen haben.²⁰⁰

Nachfolgende Fragestellungen sollte der Gründer stellen:

- Wie entwickelt sich beziehungsweise wie dynamisch verändert sich die Branche?
- Welche Höhe beträgt der Gesamtumsatz und der Gesamtabatz der Branche?
- Wie verläuft die Preisentwicklung?
- Welche Trends zeichnen sich in Ihrer Branche, dem Gesamtmarkt und Ihrem Zielmarkt ab?
- Welche Rolle spielen Innovation und technologischer Fortschritt?
- Welche Gesetze, Verordnungen oder Bestimmungen beeinflussen den Markt?
- Inwiefern ist Ihr Unternehmen davon betroffen?
- Welches sind die Quellen Ihrer Marktinformationen?
- Wie entwickeln sich Ihre Materialkosten, wie die Preise, die sich am Markt für Fertigprodukte Ihrer Branche erzielen lassen?
- Durch welche Faktoren wird die Marktentwicklung bestimmt?
- Welche Renditen werden in der Branche erzielt?
- Kann ein momentanes Wachstum anhalten oder machen sich erste Zeichen der Marktsättigung bemerkbar?

4.4.3 Marktsegmentierung

Der allgemeinen Erläuterung wird die Bestimmung der Zielkundengruppe und des geplanten Markterfolgs (Absatz, Umsatz, Marktanteil und Gewinn) angeschlossen. Dafür wird

¹⁹⁹ vgl. Heucher, Martin; Ilar, Daniel; Kubr, Thomas; Marchesi, Heinz (2001); Planen, gründen, wachsen – Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg, Seite 70f

²⁰⁰ vgl. Ottersbach, Jörg (2007); Der Businessplan, Seite 71f

der Markt segmentiert. Die Segmentierungskriterien können frei gewählt werden, solange sichergestellt ist, dass die Kunden eines Segmentes möglichst homogen reagieren, damit diese mit absatzpolitischen Maßnahmen einheitlich erreicht werden können und sowohl die Anzahl der Kunden in jedem Segment als auch deren Verhalten bestimmbar ist. Die Segmente untereinander sollten sich heterogen verhalten, um diese klar abgrenzen zu können.²⁰¹

Mögliche Kriterien für die Kundensegmentierung sind:

- Geographisch: Land (Österreich, Deutschland, usw.) oder Bevölkerungsdichte (Stadt/Land)
- Demographisch: Alter, Geschlecht
- Einkommen, Beruf, usw.
- Lifestyle: Technofreaks, Alternative, aktive Senioren usw.
- Verhalten: Häufigkeit des Produktgebrauchs, Anwendung des Produkts usw.
- Einkaufsverhalten: Bevorzugung von Marken, Preisbewusstsein

In Investitionsgütermärkten könnte die Kundensegmentierung nach folgenden Kriterien durchgeführt werden:

- Demographisch: Firmengröße, Branche
- Operativ: Eingesetzte Technologie (z.B. digital, analog)
- Einkaufsverhalten: Zentraler oder dezentraler Einkauf, Einkaufskriterien, Verträge mit Lieferanten usw.
- Situative Faktoren: Dringlichkeit des Bedarfs, Bestellgröße usw.

Pro Segment wird der potenzielle Umsatz für einen bestimmten Zeitraum ermittelt. Dabei muss die Absatzstrategie und das Verhalten der Wettbewerber berücksichtigt werden. Je nach Branche sollte auch ein Preisverfall einkalkuliert werden.

4.4.4 Wettbewerb

Schließlich müssen noch die Stärken und Schwächen der Mitbewerber erfasst werden. Die Konkurrenzanalyse bildet in Zusammenhang mit der Kundenanalyse die Grundlage für die Entscheidung der eigenen Wettbewerbs- und Marketingstrategie.

Die wichtigen (potenziellen) Mitbewerber müssen nach gleichen Kriterien bewertet werden, z.B. Absatz und Umsatz (Preisgestaltung), Wachstum, Marktanteil, Kostenposition, Produktlinien, Kundendienst, Zielkundengruppen und Vertriebskanäle.

²⁰¹ vgl. Struck, Uwe (1998); Geschäftspläne als Voraussetzung für erfolgreiche Expansions- und Gründungsfiananzierung, Seite 62f

Am besten geht man bei der Untersuchung der Konkurrenten mit einer sogenannten „SWOT Analyse“ vor. Die Anfangsbuchstaben stehen für

- Strengths (Stärken)
- Weaknesses (Schwächen)
- Opportunities (Chancen)
- Threats (Risiken)

Die Darstellung erfolgt in einer Matrix, wobei für jedes Feld der Matrix kurz die Situation der wichtigsten Wettbewerber in Relation zur eigenen dargestellt wird. Im Interesse der Überschaubarkeit sollte ein zu hoher Detaillierungsgrad vermieden werden. Es sollte versucht werden sichtbar zu machen, wie nachhaltig der Wettbewerbsvorteil sein wird.

Weiterhin gilt es zu erläutern, wie sich die Wettbewerber (auch wenn es keine direkten Konkurrenten sind) während der Produktentwicklungszeit und nach Markteinführung verhalten werden.

Ist hier eher keine Reaktion zu erwarten oder ist mit Maßnahmen seitens der Konkurrenz zu rechnen wie beispielsweise Entwicklung/Verbesserung eines Konkurrenzproduktes, strategische Marketingmaßnahmen etc., so müssen Strategieszenarien für den Fall erläutert werden.²⁰²

Umfeldanalyse:

Das Unternehmen bewegt sich nicht nur im Kreise seiner Konkurrenz, viel mehr umspannt der Gesamtmarkt auch das wirtschaftliche, politische und rechtliche Umfeld des Unternehmens.

Oft werden die einzelnen Bereiche dieses Umfeldes zu wenig untersucht oder ihnen wird nur geringe Aufmerksamkeit geschenkt, daher können Veränderungen in politischer Hinsicht oft drastische Auswirkungen auf das Unternehmen haben, von rechtlichen und wirtschaftlichen Umbrüchen ganz zu schweigen.

Demzufolge ist es für den Unternehmer sehr wichtig, das Umfeld genau zu prüfen und zu analysieren, um von zukünftigen Entwicklungen nicht überrollt zu werden.

Nachfolgende Fragestellungen sollten untersucht werden:

- Wie wird die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung kurz-, mittel- und langfristig sein? Wie wird sich die Entwicklung auf Ihr Unternehmen auswirken? [Konjunktur, Preissteigerungen, Arbeitslosigkeit, Steuern, Renten, usw.]

²⁰² vgl. Risak, Johann (1998); Unternehmensgründer gesucht, Seite 62f

- Welche Aktivitäten gibt es beim Bund, in Ländern und Gemeinden bezüglich Ihrer Zielgruppen, die Ihr Vorhaben beeinflussen werden? [Subventionen, Umweltschutzvorschriften, Bauvorhaben, Besiedlung]
- Wie wird die Bevölkerungsentwicklung sein? [Auswirkung alternde Gesellschaft, Pflegebedürftige, usw.]
- Welche Trends gibt es generell und speziell auf Ihre Zielgruppe bezogen? [Trend zur natürlichen Lebensweise, steigendes Umweltbewusstsein, höherer Grad Individualität, Internet, E-Commerce, uvm.]

4.4.5 Positionierung gegenüber Konkurrenz

Warum soll ein potenzieller Kunde gerade das eigene Produkt kaufen und nicht jenes eines Konkurrenten? Weil es dem Kunden, in einem für ihn wichtigen Aspekt, mehr bietet als die Produkte der Wettbewerber, weil es für ihn rein sachlich oder emotional besser ist. Der Marketingexperte würde sagen: Die Geschäftsidee hat ein einzigartiges Nutzenangebot – eine Unique Selling Proposition (USP).

Die zentrale Aufgabe der Kommunikation im Marketing besteht darin, ein unverwechselbares Angebot zu formulieren und im Gedächtnis der Kunden zu verankern. Man spricht von der Positionierung eines Produkts, einer Marke oder eines Unternehmens. Gut positionierte Produkte hinterlassen beim Konsumenten also immer einen ganz bestimmten Eindruck, wenn er an das Produkt denkt.

Der wichtigste Leitsatz für die Positionierung lautet deshalb: Man muss die Sicht des Kunden betrachten - es geht darum, ein Bedürfnis besser abzudecken, nicht neue Produktattribute vorzustellen.

Das Bessere muss für den Kunden sofort verständlich, einprägsam und natürlich von Bedeutung sein. Zugleich muss sich die Positionierung erkennbar von jener der Konkurrenz abheben. Nur so werden die Kunden den Zusatznutzen der ihnen geboten wird, verbunden mit dem Namen des Produkts oder der Firma, im Gedächtnis behalten – und letztlich das Produkt kaufen.

Nachfolgende Leiteinsätze gibt es zu beachten:²⁰³

- Relevante Kundenbedürfnisse oder Probleme erkennen
- Klare, ausreichend große Kundensegmente definieren
- Kompetentes Angebot in Form von Produkten und Leistungen gestalten
- Einzigartigkeit durch Abgrenzung von der Konkurrenz definieren
- Subjektive Wahrnehmung der Kunden ansprechen

²⁰³ vgl. Opoczynski, Michael (1998); Existensgründung, Seite 93f

- Kundenzufriedenheit auch nach dem Kauf sicherstellen

Weil die Positionierung für den Markterfolg, und damit den längerfristigen Erfolg des Unternehmens, so entscheidend ist, sollte diesem Aspekt viel Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Die überzeugende Positionierung wird nicht auf Anhieb gelingen, sondern eine intensive Auseinandersetzung erfordern und immer wieder überarbeitet werden müssen, bis sie überzeugt. Ein erster Anhaltspunkt für die Positionierung ist die Produktidee selbst. Weitere Rückschlüsse ergeben sich, wenn das Produkt im Laufe der Entwicklung verfeinert und modifiziert wird und immer wieder neuen Erkenntnissen aus Kundenbefragungen angepasst wird.

4.4.6 Marketing und Vertrieb

Preisgestaltung:²⁰⁴

Hier wird angegeben, in welcher Preislage die Produkte angeboten werden (z.B. hochpreisig, niedrigpreisig). Dabei muss auch auf die Rabatt- und Konditionenpolitik eingegangen werden (z.B. Rabatte für Großkunden). Weiters muss offengelegt werden, wie die Preise zustande gekommen sind.

Solche Preisfindungsarten sind:

- Kalkulation auf Kostenbasis
- Orientierung am Wettbewerb
- Orientierung an der Preisbereitschaft der Kunden
- Preisfindung nach dem eigenen Gefühl

Es muss angeführt werden, warum welche Preisstrategie gewählt wurde.

Markteintrittsstrategie:

Zur Beschreibung der Markteintrittsstrategie ist es notwendig einen Zeitplan mit den Aktivitäten, die für eine erfolgreiche Markteinführung geplant sind, aufzustellen. Dabei müssen auch Maßnahmen berücksichtigt werden, die zur Vorbereitung des Markteintritts durchgeführt werden bzw. schon durchgeführt wurden, wie z.B. Gewinnen von Testkunden, Teilnahme an Messen, Veröffentlichung von Artikeln in der Fachpresse etc.

²⁰⁴ vgl. Wilhelm, Ernst (1998); Existenzgründung: Marktchancen, Unternehmenskonzept, Finanzierung und Förderung, Rechtsformen und Steuern, Buchhaltung, Seite 42f

Vertriebskonzept:

Es muss erläutert werden, welche Vertriebswege geplant sind (z.B. direkter Vertrieb, Vertrieb über Vertriebspartner oder den Handel) und wie man sich den Aufbau des Vertriebs vorstellt. Dabei sollte auf die erforderliche Anzahl und Qualifikation der Vertriebsmitarbeiter eingegangen werden. Es sollen auch Zukunftsbetrachtungen angestellt werden, z.B. wie die Vertriebsstrategie an veränderte Produkte oder Kundenbedürfnisse angepasst werden könnte.

Absatzförderung/Werbung²⁰⁵

Wie werden die Kunden auf das Produkt bzw. die Innovation aufmerksam gemacht und welche Werbeinstrumente werden eingesetzt (z.B. Anzeigen, Messestände, Veröffentlichungen, Imagebroschüren etc.)

4.5 Meilensteinplanung

Die Meilensteinplanung hat wesentlichen Einfluss auf die Finanzierung und die Risiken des Geschäftsvorhabens. Sie hilft dem Investor, aber auch dem Unternehmensgründer, die Zusammenhänge durchzudenken und einzelne Schritte und ihre Auswirkungen zu analysieren.

Für die Planung und Durchführung des Geschäftsvorhabens sollten konkrete Milestones fixiert werden, zu denen messbare Ergebnisse abgeliefert werden können. Die Darstellung dieser Milestones und des gesamten Umsetzungsplans erfolgt idealerweise in grafischer Form.²⁰⁶

Auch wenn gerade bei Neugründungen mit oft innovativen Leistungen keine Erfahrungswerte vorliegen, sollte die Planung doch so realistisch wie möglich durchgeführt werden. Eine zu optimistische Planung verringert die Glaubwürdigkeit bei den Geschäftspartnern, kann zu einer hohen burn rate oder zu Buch- und Cashverlusten führen. Zu pessimistische Planung kann zu Ressourcenmangel führen, was eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens behindert.²⁰⁷

Investoren wollen genau wissen, wie man sich die Entwicklung des Unternehmens vorstellt. Eine realistische 5-Jahres-Planung verschafft Glaubwürdigkeit bei Investoren und

²⁰⁵ vgl. Hofmeister, Roman (1996); Business Plan: erfolgreiche Umsetzung von Geschäftsideen; ein leicht nachvollziehbarer Stufenprozeß, Seite 135f

²⁰⁶ vgl. Ottersbach, Jörg (2007); Der Businessplan, Seite 92f

²⁰⁷ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 199

Geschäftspartnern. Zusätzlich hilft die Planung, die verschiedenen Aktivitäten und Abhängigkeiten durchzudenken. Problematisch für die Firma wird, wenn mit falschen – vor allem zu optimistischen – Planzielen gearbeitet wird.

Folgende Regeln sollten bei der Meilensteinplanung berücksichtigt werden:²⁰⁸

- Beim Aufbau eines Unternehmens sind viele Detailarbeiten zu erledigen, wodurch die Gefahr besteht, den Überblick zu verlieren. Es sollten daher einzelne Tätigkeiten in Pakete zusammengefasst werden. Der Geschäftsplan sollte jedoch nicht mehr als etwa zehn solcher Pakete enthalten, diese können dann später noch weiter spezifiziert werden. Für jedes Paket ist ein konkretes Ziel zu setzen.
- Um wesentliche Planungsschritte zu untermauern sollte man den Rat von Experten nutzen. Zum Beispiel kann ein Marketingfachmann erläutern, wie lange es braucht, eine Kampagne zu entwickeln und durchzuführen. Bezüglich der anzusetzenden Kosten ist es meist ratsam, Experten um Ratschläge zu bitten.
- Jede Gesamtplanung besteht aus einer Reihe von Ereignissen und Annahmen, die teilweise parallel verlaufen und miteinander verknüpft sind. Bestimmte Aktivitäten können, wenn sie sich verzögern, das ganze Projekt verzögern. Dies ist vergleichbar mit einer Fließbandproduktion, die auch stoppen muss, wenn bestimmte Teile fehlen. Solche Aktivitäten nennt man den „kritischen Pfad“. Diesem kritischen Pfad sollte bei der Planung besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.
- Risikomindernde Tätigkeiten sollten an den Anfang der Realisierung gesetzt werden. Zum Beispiel kann man Marktuntersuchungen sofort oder erst kurz vor Markteintritt durchführen. Wird die Befragung erst zu einem späteren Zeitpunkt gemacht und es wird dann herausgefunden, dass es nicht genügend Kunden für das Produkt gibt, war die gesamte vorhergehende Arbeit möglicherweise umsonst.

Die Meilensteinplanung zudem visualisiert werden, der kritische Pfad ist hierbei zu markieren. Die Übersichtlichkeit ist zudem bei einer Visualisierung höher als bei einer geschriebener Meilensteinplanung.

4.6 Chancen und Risiken

Jede Unternehmung ist mit Risiken und Chancen verbunden. Beide können im Unternehmen selbst (neues Know-how, Ausfall von Teammitgliedern, Nicht-Tauglichkeit des Prototyps, Nicht-Genehmigung eines Patentes, etc.) oder in dessen Umfeld (Schwache Konkurrenten, steigende Nachfrage in der Branche, Markteinbruch, billiges Alternativprodukt, Zahlungsunfähigkeit von Kunden, etc.) auftreten. Chancen und Risiken werden mit den Investoren, die das Unternehmen finanzieren, geteilt. Es gilt aufzuzeigen, wie die

²⁰⁸ vgl. Ottersbach, Jörg (2007); Der Businessplan, Seite 92f

Chancen verwertet werden sollen, aber auch mit welchen Gegenmaßnahmen auf die Risiken reagiert werden soll. Mit dieser Beschreibung wird den Investoren gezeigt, dass die Idee hinreichend analysiert worden ist.²⁰⁹

Junge und rasch wachsende Unternehmen sind meist geprägt durch hohes Chancen- und Risikopotenzial. Diese Umstände können weitreichende Konsequenzen für die Zukunft der Firma haben. Als Unternehmensgründer sollte man sich deshalb genaue Gedanken über mögliche Risiken machen und entsprechende Entscheidungen oder Maßnahmen vorbereiten. Wenn Risikofaktoren angesprochen werden, ist darauf zu achten dass das Unternehmen nicht zu negativ dargestellt wird. Vielmehr sollte unter Beweis gestellt werden, dass man kritisch und vorausschauend denkt.

Die Umsetzung einer Geschäftsidee ist immer mit Chancen und Risiken verbunden. Diese können im Unternehmen selbst oder vom Markt her entstehen und sollten in jedem Fall berücksichtigt werden. Eine genaue Planung und das Bewusstsein, das im einen oder anderen Fall Gefahren bestehen, mildern die negativen Folgen erheblich ab.

Die Entwicklung und der Handlungsspielraum sind bedeutend von der Fähigkeit des Managements, Risiken frühzeitig zu erkennen und ihnen wirkungsvoll zu begegnen, abhängig. Es geht hier um die realistische Einschätzung der Chancen und Risiken die mit hoher Wahrscheinlichkeit erwartet werden können. Aufbauend auf diese Erkenntnisse muss dargestellt werden, welche Konsequenzen man aus dem jeweiligen Szenario zu erwarten hat und wie man darauf reagieren wird, um den Schaden für das Unternehmen möglichst gering zu halten. Der erstellte Eventualplan muss in das Gesamtkonzept passen.²¹⁰

Die Erkenntnisse aus diesem Abschnitt sollten auch in die Finanzplanungen einfließen. Daraus ergeben sich die beiden, in den Finanzplanungen dargestellten, Szenarien: Best-Case-Szenario und Worst-Case-Szenario. Auf nachfolgende Punkte sollten berücksichtigt werden:

- Marktrisiken (Konkurrenz, Substitutionsprodukte)
- Marktchancen (Wachstumsmöglichkeiten und Bedarfentwicklung an den Produkten)
- Finanzielle Risiken (Aufrechterhaltung der Liquidität)
- Unternehmensinterne Risiken (wichtige Mitarbeiter kündigen)

Durch diese Analyse wird es den Kapitalgebern erleichtert die Qualität des realistischen Szenarios (normal-case) besser zu beurteilen und ihren Investitionsbedarf besser einzuschätzen. In der Sensitivitätsanalyse wird durch Variation verschiedener Parameter ermit-

²⁰⁹ vgl. Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 200

²¹⁰ vgl. Volkmann, Christine; Tokarski, Kim Oliver (2006); Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Seite 146

telt, wie sich die wesentlichen Zahlen der Planung, wie z.B. die Liquidität, für verschiedene Szenarien entwickeln.

Unter diesem Kapitel muss dem Leser des Businessplans bewiesen werden, dass man die Risiken des Unternehmens kennt und man sich damit beschäftigt hat. Kein Unternehmen kann ohne gewisse Risiken aufgebaut, geschweige denn, geführt werden.

4.7 Finanzplanung

Eine solide Finanzplanung ist für jedes Geschäftsvorhaben unerlässlich. Zweck der Finanzplanung ist es, möglich genau zu quantifizieren, ob die im Businessplan getätigten Aussagen und Annahmen finanzierbar und rentabel sind.²¹¹

In diesem Kapitel wird gezeigt, ob die Geschäftsidee finanzierbar und rentabel ist. Dazu müssen die Ergebnisse (Kosten- und Umsatzpositionen) aus den vorherigen Kapiteln zusammengetragen werden. Die Vorschau in Zahlen gefasst, stellt dar, wie der potenzielle Unternehmer sein Unternehmen auf Erfolgskurs bringen will. Die Annahmen des Unternehmers im Hinblick auf die Entwicklung der Zahlen sind ausschlaggebend und sollen Entscheidungen, zum Beispiel zu einer etwaigen Kreditvergabe, bei führen. Demzufolge ist dieser Teil des Businessplans in erster Linie wichtig für die Kapitalgeber.²¹²

Manche Autoren empfehlen, im Sinne einer besseren Übersichtlichkeit, im qualitativen Teil des Business Plans nur Übersichten über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens und den Finanzierungsbedarf zu präsentieren, und Detailausarbeitungen (z.B. Plan-Bilanz, Plan-GuV) in den Anhang zu stellen. Meiner Meinung nach sind diese finanziellen Belange aber ein wesentlicher Faktor für die Leser von Businessplänen und sollten deshalb im Businessplan selbst angeführt werden. Von den verschiedensten Beratungsinstitutionen wird dazu Planungssoftware zur Verfügung gestellt, die dafür sehr hilfreich sein kann.²¹³

4.7.1 Personalplanung

Für junge Unternehmen sind die Personalplanung und Personalführung von grundlegender Bedeutung. Diese Bereiche umfassen vielfältige Aufgaben. Personalführung bedeutet in diesem Kontext, das Handeln aller Mitarbeiter auf die gemeinsamen Unternehmensziele

²¹¹ vgl. Kailer, Norbert; Weiß Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 202

²¹² vgl. Kußmaul, Heinz (2005); Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, Seite 589

²¹³ vgl. Volkmann, Christine; Tobarski, Kim Oliver (2006); Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Seite 132

le auszurichten. Ausgehend von einer sorgfältigen und fundierten Planung sowie Personaleinstellung, erstreckt sich die Personalführung über die Entwicklung und Förderung sowie Motivation bis hin zur Freistellung von Mitarbeitern.²¹⁴

Fehlentscheidungen können im Personalkontext zu hohen Kosten sowie ggf. zu rechtlichen Konsequenzen für den Unternehmer führen und bei jungen Unternehmen im Extremfall möglicherweise eine Bedrohung der Existenz zur Folge haben. Daher ist diesem Bereich auch in Unternehmen mit nur wenigen Mitarbeitern besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Fragen der Personalführung stellen sich bereits frühzeitig im Anschluss an den ermittelten Personalbedarf sowie der erfolgreichen Gewinnung neuer Mitarbeiter. Die Leistungsmotivation der Mitarbeiter zu erhalten bzw. zu stärken ist eine zentrale Rolle der Personalführung. Um eine langfristig Bindung der qualifizierten Mitarbeiter zu realisieren, ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und im Sinne des Unternehmens denken und handeln.²¹⁵

Die Personalkosten selbst machen einen erheblichen Teil der Gesamtkosten eines Unternehmens aus. Deshalb ist hier eine Darstellung wichtig, die zeigt, welche Mitarbeiter mit welcher Qualifikation und welchem Gehalt zu verschiedenen Zeitpunkten eingestellt werden sollen. Erstellt wird die detaillierte Personalplanung für die ersten fünf Geschäftsjahre des Unternehmens. Nicht vergessen werden darf auf eventuell zu beziehende Fremdleistungen sowie Aushilfskräfte und freie Mitarbeiter.

Neben Löhnen und Gehältern sind folgende Personalnebenkosten einzuplanen:²¹⁶

- tarifbedingte Steigerungsbeträge
- voraussichtlich anfallende Überstundenvergütungen
- voraussichtlich anfallende Zulagen (Wochenend-, Nachtzulage)
- evtl. Kosten für Erfolgsbeteiligung
- gesetzliche/tarifliche Personalzusatzkosten (z.B. Sozialversicherung [Arbeitgeberanteil 50%], Berufsgenossenschaft, Ausfallzeiten, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, vermögenswirksame Leistungen)
- betriebliche Personalzusatzkosten (z.B. Altersversorgung, Fahrtkostenzuschüsse)
- Kosten für Personalbeschaffung und -auswahl
- Fortbildungskosten

Anhand der Personalplanung kann auch abgebildet werden, wie viel Umsatz der Unternehmen erwirtschaften muss, um die Kosten für den Mitarbeiter selbst und die Nebenkos-

²¹⁴ vgl. Volkmann, Christine; Tobarski, Kim Oliver (2006); Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Seite 279

²¹⁵ vgl. Volkmann, Christine; Tobarski, Kim Oliver (2006); Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Seite 279

²¹⁶ vgl. Kailer, Norbert; Weiß Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 199

ten selbst decken zu können. Je nach Branche müssen unterschiedliche Höhen pro Mitarbeiter erwirtschaftet werden – hierbei gibt es massive Unterschiede in den Branchen. Abhängig ist dieser Wert vor allem, ob reine Dienstleistungsgeschäfte durchgeführt werden oder ob sich die Unternehmung zum Beispiel im produzierenden, materialintensiven Gewerbe befindet.

Nachfolgend ist als praktisches Beispiel die vereinfachte Personalplanung des Businessplanes des Ingenieurbüro Andreas Landa ersichtlich. Bei dieser Klein Gründung wurden die projektierten Umsätze den Kosten pro Angestellten gegenübergestellt, um die notwendige Anzahl der Angestellten zu ermitteln.

PERSONALPLANUNG					
Personal	2007	2008	2009	2010	2011
[Einheit]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]
projektierter Umsatz lt. Planung [1]	30.000	90.000	170.000	220.000	320.000
notw. Umsatz pro Mitarbeiter [2]	70.000	73.500	77.175	81.034	85.085
Mitarbeiteranzahl gerundet $[1] / [2]$	1	1	2	2	3

Abbildung 18²¹⁷: Personalplanung

4.7.2 Umsatzplanung

In der Umsatzplanung wird die voraussichtliche Entwicklung des Umsatzes über den betrachteten Zeitraum für die einzelnen Produkte, Waren und/oder Dienstleistungen, die angeboten werden sollen, aufgeschlüsselt. Meist wird auch eine Marktsegmentierung, zum Beispiel als Unterpunkte der Produktgruppen sinnvoll sein. Sie kann zum Beispiel nach Regionen, Vertriebswegen und/oder Zielgruppen differenziert werden.²¹⁸

Bei der Umsatzplanung wird versucht die künftigen Umsätze so genau wie möglich zu prognostizieren. Betrachtet wird, welche Produkte oder Dienstleistungen wann und zu welchem Preis abgesetzt werden. Die Umsatzerlöse sind die wichtigsten Einnahmen des Unternehmers und bestimmen entscheidend den Erfolg mit. Kapitalgeber werden den Umsatzplan kritisch hinterfragen, deshalb ist es notwendig detailliert zu beschreiben wie sich der angeführte Umsatz zusammensetzt.

Wiederum gilt es zu beachten dass die Prognosen so realistisch wie möglich sein müssen. Sind die prognostizierten Umsätze sehr optimistisch, muss bedacht werden, dass

²¹⁷ Quelle: Landa, Andres (2008), Businessplan des Ingenieurbüro Andreas Landa

²¹⁸ vgl. Klandt, Heinz (2006); Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan, Seite 237

sich dies auch in einem erhöhten Personal- und Kapitalbedarf auswirkt. Um höhere Umsätze zu erreichen muss in einer früheren Zeitperiode mehr Geld für Personal und Material ausgegeben werden.²¹⁹

Der Umsatz stellt als Haupteinkunftsquelle eines Unternehmens eine äußerst wichtige Größe dar. Er beeinflusst direkt oder indirekt fast alle Ergebnispläne der quantitativen Unternehmensplanung. Unter anderem wirkt er sich maßgeblich auf die Liquiditätssituation und das Jahresergebnis des Unternehmens aus und bestimmt somit auch den externen Finanzbedarf.²²⁰

Nachfolgend ist als praktisches Beispiel die vereinfachte Umsatzplanung des Businessplanes des Ingenieurbüro Andreas Landa ersichtlich. Bei dieser Klein Gründung wurden die projektierten Umsätze in die Dienstleistungsgruppen Kleinaufträge, ausgeschriebene Ingenieurleistungen und neue Geschäftsfelder segmentiert.

EINNAHMENSPLANUNG (UMSATZPLANUNG)

Einnahmen	2007	2008	2009	2010	2011
[Einheit]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]
Kleinaufträge - bis 40.000 EUR [1]	30.000	80.000	100.000	130.000	170.000
Summe [1]	30.000	80.000	100.000	130.000	170.000
Anteil am Gesamtumsatz [%]	100,0%	88,9%	58,8%	59,1%	53,1%
ausgeschriebene Ingenieurleistung [2]	0	0	50.000	50.000	50.000
Summe [2]	0	0	50.000	50.000	50.000
Anteil am Gesamtumsatz [%]	0,0%	0,0%	29,4%	22,7%	15,6%
neue Geschäftsfelder [3]	0	10.000	20.000	40.000	100.000
Summe [3]	0	10.000	20.000	40.000	100.000
Anteil am Gesamtumsatz [%]	0,0%	11,1%	11,8%	18,2%	31,3%
Zusammenfassung Umsatz					
Kleinaufträge bis 40.000 EUR [1]	30.000	80.000	100.000	130.000	170.000
ausgeschriebene Ing.-Leistung [2]	0	0	50.000	50.000	50.000
neue Geschäftsfelder [3]	0	10.000	20.000	40.000	100.000
Summe [4]	30.000	90.000	170.000	220.000	320.000
20 % Umsatzsteuer [5]	6.000	18.000	34.000	44.000	64.000
Summe Brutto [6]	36.000	108.000	204.000	264.000	384.000

Abbildung 19²²¹: Umsatzplanung

²¹⁹ vgl. Opoczynski, Michael (1998); Existenzgründung, Seite 190

²²⁰ vgl. Klandt, Heinz (2006); Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan, Seite 237

²²¹ Quelle: Landa, Andres (2008), Businessplan des Ingenieurbüro Andreas Landa

4.7.3 Investitions- und Abschreibungsplanung

Äquivalent zur Umsatzplanung werden bei der Investitions- und Abschreibungsplanung alle Positionen erfasst, die für das Gründungsunternehmen einen Aufwand und/oder eine Ausgabe darstellen. Die Aufstellung sollte möglichst vollständig und realistisch sein, da die Aufwände insbesondere in der Gründungsphase den Finanzbedarf und die Liquiditätssituation des Unternehmens erheblich beeinflussen.²²²

Ins besonders in der Gründungsphase eines Unternehmens müssen oft Investitionen im großen Umfang getätigt werden, schließlich müssen alle für die Geschäftstätigkeit notwendigen Faktoren zum ersten Mal beschafft werden. Da dabei in der Regel sehr große Summen anfallen, die wohl kaum aus den ersten Umsätzen eines Gründungsunternehmens beglichen werden können, werden die Investitionskosten einen großen Teil des Finanzbedarfs ausmachen.²²³

In die Investitionsplanung gehen die Güter des Anlagevermögens ein. Dazu zählen unter anderem Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Computer oder Software. Die zu berücksichtigenden Beträge umfassen den Anschaffungspreis ohne Mehrwertsteuer plus Nebenkosten abzüglich der gewährten Rabatte und Skonti.

Bei der Nutzungsdauer orientiert man sich an den Abschreibungszeiträumen für Anlagegüter, welche von der Finanz vorgegeben sind. In Österreich sind die Nutzungsdauern nur von Gebäuden, Personenkraftfahrzeugen und einigen wenigen Sachen geregelt. Seitens des Finanzamtes Österreich wird hierbei auf die amtlichen AfA Tabellen der deutschen Finanz verwiesen!²²⁴

Aufgrund des häufig unterschätzten Betriebsmittelaufwandes empfiehlt es sich bei den Anlagegütern Einsparungen zu treffen. So können etwa gebrauchte Büroeinrichtungen, Anlagen und Geräte zu einem Bruchteil des Neuwertes angeschafft werden. Bei Fahrzeugen und Maschinen kann die liquiditätsfördernde Finanzierungsmöglichkeit des Leasings gewählt werden. Des weiteren sollten vor allem in der Startphase Kooperationen in Einkauf, Fertigung, Vertrieb, etc. mit Partnern die mit ähnlichen Produkten zu tun haben, gesucht werden. Möglichkeiten hierfür bieten sich beispielsweise in Technologie- und Gründerzentren, die auch Vorteile wie Sekretariatsarbeiten und Empfangsservice bieten.²²⁵

Nachfolgend ist als praktisches Beispiel die vereinfachte Investitions- und Abschreibungsplanung des Businessplanes des Ingenieurbüro Andreas Landa ersichtlich. Die Investitionen wurden hierbei in 4 Untergruppen segmentiert - neben den kompletten Investitionskosten wurden die Abschreibungskosten pro Jahr ermittelt.

²²² vgl. Klandt, Heinz (2006); Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan, Seite 241

²²³ vgl. Kailer, Norbert; Weiß Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 202

²²⁴ vgl. Manz; <http://www.wissenistmanz.at/news/xxx/wissen-aktuell/archiv/downloads/Nutzungsdauer-von-Anlageguetern/?searchterm=None>; 08.12.2014 – 12:00

²²⁵ vgl. Opoczynski, Michael (1998); Existenzgründung, Seite 192

INVESTITIONS- UND ABSCHREIBUNGSPLANUNG

Investitionen	Anschaffung	AfA	AfA	20% Ust.
[Einheit]	[EUR]	[Jahre]	[EUR/Jahr]	[EUR/Mon.]
Büroausstattung - Möbel [1]				
Schreibtisch, Stuhl	2.500	10	250	500
Aktenschränke	3.500	10	350	700
Summe [1]	6.000		600	1.200
Büroausstattung - Ausstattung [2]				
PC (inkl. Tastatur, Maus, ...)	1.500	4	375	300
Datensicherungsgerät	300	1	300	60
Mehrzweckdrucker (Scanner, Kopierer)	3.000	5	600	600
Laserdrucker (farbig - A3)	600	5	120	120
Plotter (Tintenstrahl, A0)	4.000	5	800	800
Schneidemaschine für Pläne	300	1	300	60
Buchbindegerät	260	1	260	52
Telefonanlage inkl. FAX	250	1	250	50
Kleingerät	2.000	1	2.000	400
Summe [2]	12.210		5.005	2.442
Software [3]				
Hydraulikprogramm (Rehm)	10.000	3	3.333	2.000
Ausschreibungsprogramm (ABK)	1.500	3	500	300
AutoCAD	8.000	3	2.667	1.600
MS Office	500	3	167	100
Norton VisusScanner, Firewall (jährlich)	100	1	100	20
Adope	350	1	350	70
Kleinprogramme (jährlich)	500	1	500	100
Summe [3]	20.950		7.617	4.190
Kfz + Gerätschaft [4]				
Kfz (Van)	25.000	5	5.000	5.000
Vermessungsgerät	1.500	5	300	300
Summe [4]	26.500		5.300	5.300
Zusammenfassung Erstausrüstung				
Büroausstattung - Möbel [1]	6.000		600	1.200
Büroausstattung - Ausstattung [2]	12.210		5.005	2.442
Software [3]	20.950		7.617	4.190
Kfz und Gerätschaft [4]	26.500		5.300	5.300
Summe [5]	65.660		18.522	13.132

Abbildung 20²²⁶: Investitions- und Abschreibungsplanung [Teil 1]

²²⁶ Quelle: Landa, Andres (2008), Businessplan des Ingenieurbüro Andreas Landa

INVESTITIONS- UND ABSCHREIBUNGSPLANUNG - JÄHRLICHE VERTEILUNG

Investitionen	AfA 07	AfA 08	AfA 09	AfA 10	AfA 11
[Einheit]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]
Büroausstattung - Möbel [1]					
Schreibtisch, Stuhl	125	250	250	250	250
Aktenschränke	175	350	350	350	350
Summe [1]	300	600	600	600	600
Büroausstattung - Ausstattung [2]					
PC (inkl. Tastatur, Maus, ...)*	188	375	750	750	938
Datensicherungsgerät	300				
Mehrzweckdrucker (Scanner, Kopierer)	300	600	600	600	600
Laserdrucker (farbig - A3)	60	120	120	120	120
Plotter (Tintenstrahl, A0)	400	800	800	800	800
Schneidemaschine für Pläne	300				
Buchbindegerät	260				
Telefonanlage inkl. FAX	250				
Kleingerät	2.000				
Summe [2]	4.058	1.895	2.270	2.270	2.458
Software [3]					
Hydraulikprogramm (Rehm)	3.333	6.667	6.667	3.333	
Ausschreibungsprogramm (ABK)	500	1.000	1.000	500	
AutoCAD	2.667	5.333	5.333	2.667	
MS Office	83	167	167	83	
Norton Visusscanner, Firewall (jährlich)	50	100	100	100	100
Adope	350				
Kleinprogramme (jährlich)	500				
Summe [3]	7.483	13.267	13.267	6.683	100
Kfz + Gerätschaft [4]					
Kfz (Van)	2.500	5.000	5.000	5.000	5.000
Vermessungsgerät	150	300	300	300	300
Summe [4]	2.650	5.300	5.300	5.300	5.300
Zusammenfassung Erstausrüstung					
Büroausstattung - Möbel [1]	300	600	600	600	600
Büroausstattung - Ausstattung [2]	4.058	1.895	2.270	2.270	2.458
Software [3]	7.483	13.267	13.267	6.683	100
Kfz und Gerätschaft [4]	2.650	5.300	5.300	5.300	5.300
Summe [5]	14.491	21.062	21.437	14.853	8.458

* im Jahr 2009 und im Jahr 2011 werden zusätzliche PC's angeschafft

Abbildung 21²²⁷: Investitions- und Abschreibungsplanung [Teil 2]

²²⁷ Quelle: Landa, Andres (2008), Businessplan des Ingenieurbüro Andreas Landa

4.7.4 Liquiditätsplanung

Mit der Aufstellung des Liquiditätsplanes werden insbesondere zwei Ziele verfolgt. Einerseits soll auf diese Weise die Sicherung der jederzeitigen Zahlungsbereitschaft gewährleistet werden und zum anderen soll der Liquiditätsplan dazu dienen, einen evtl. zusätzlichen Finanzierungsbedarf zu ermitteln.²²⁸

Der Liquiditätsplan spiegelt die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens wieder. Um Zahlungsunfähigkeit oder Illiquidität zu vermeiden, müssen Rechnung und andere Verbindlichkeiten jederzeit beglichen werden können!²²⁹

In der Liquiditätsplanung werden alle Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge nach Höhe und Zeitpunkt erfasst. Der Liquiditätsplanung kommt im Rahmen der Finanzplanung hohe Bedeutung zu, da die Sicherstellung der Liquidität bei Unternehmensgründungen absolute Priorität hat. Zahlungsfähig bleibt das Unternehmen nur dann, wenn für jeden Zeitraum die Summe aus dem Anfangsbestand der liquiden Mittel und der Einzahlungen größer ist als die Summe der Auszahlungen.

Gibt es in dieser Planung Zeiträume, in denen ein Fehlbetrag aufscheint, muss Kapital zugeführt werden. Zu bedenken gilt es, dass auch ein rentabel arbeitendes Unternehmen illiquide werden kann. Es brauchen nur einige bedeutende erwartete Einzahlungen verzögert einlangen oder ausfallen. Die Liquiditätsplanung sollte darüber hinaus eine ausreichende Sicherheitsreserve enthalten, sodass immer ein Überschuss besteht. Es empfiehlt sich daher mit der Bank einen höheren Kontokorrentkreditrahmen zu vereinbaren, als man voraussichtlich benötigt.²³⁰

Liquiditätspläne können kurzfristig (täglich), mittelfristig (monatlich bis zu einem Jahr) und langfristig (zwischen einem Jahr und fünf Jahren) erstellt werden. Aufgrund des großen Unsicherheitsfaktors bei langfristigen Planungen soll beim Businessplan die Planung für das erste Jahr monatlich erfolgen, für das zweite Jahr vierteljährlich und für das dritte, vierte und fünfte Jahr nur mehr jährlich.²³¹

Nachfolgend ist exemplarisch die Liquiditätsplanung inkl. der Kostenplanung des Businessplan des Ingenieurbüro Andreas Landa ersichtlich. Um die genaue Liquiditätsplanung durchführen zu können, müssen alle Faktoren wie Kosten, Zahlungen an Finanzamt, usw. einfließen. Um die Zahlungen an Finanzamt zu erlangen, ist vor der Liquiditätsermittlung die Gewinn- und Verlustrechnung durchzuführen. Die Liquiditätsplanung wird am Schluss der Finanzplanung durchgeführt.

²²⁸ vgl. Klandt, Heinz (2006); Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan, Seite 249

²²⁹ vgl. Volkmann, Christine; Tobarski, Kim Oliver (2006); Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Seite 134

²³⁰ vgl. Kussmaul, Heinz (2005); Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, Seite 592

²³¹ vgl. Kailer, Norbert; Weiß Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 203

KOSTENPLANUNG					
Kosten	2007	2008	2009	2010	2011
[Einheit]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]
Grundlagen					
projektierter Umsatz	30.000	90.000	170.000	220.000	320.000
projektierte Mitarbeiteranzahl	1	1	2	2	3
Erstinvestitionen	78.792		1.500		1.500
Abschr. der Investitionen	14.491	21.062	21.437	14.853	8.458
Personalkosten [1]					
Gehälter Fixangestellte	0	0	55.000	57.750	127.750
Gehälter Werkvertrag	0	5.000	15.000	15.000	15.000
Prämien			1.000	1.200	3.000
Summe [1]	0	5.000	71.000	73.950	145.750
Büroausstattung [2]					
Wartung Mehrzweckdrucker	100	250	500	500	750
Wartung Plotter	100	250	500	500	750
Toner für Druckgeräte	500	1.000	2.000	2.000	3.000
Papierbedarf	500	1.000	2.000	2.000	3.000
Schreibbedarf	200	400	600	600	900
Kleinmaterial	500	500	500	500	750
Summe [2]	1.900	3.400	6.100	6.100	9.150
Software [3]					
Wartung Rehm	750	1.500	1.545	1.591	1.639
Wartung ABK	750	1.500	1.545	1.591	1.639
Wartung AutoCAD	750	1.500	1.545	1.591	1.639
Summe [3]	2.250	4.500	4.635	4.774	4.917
Kfz + Gerätschaft [4]					
Kfz (Van) - Wartung, Service	1.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Vermessungsgerät, Wartung	100	210	221	232	243
Summe [4]	1.100	2.310	2.426	2.547	2.674
Beratung, Versicherung, Soziales					
Beratungskosten, Steuer Recht	1.500	1.600	1.700	1.800	1.900
Versicherungen Firma	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000
Pensionsversicherung	4.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Krankenversicherung	2.400	4.800	4.800	4.800	4.800
Unfallversicherung	40	80	80	80	80
Summe [5]	8.940	16.480	17.580	17.680	18.780
Bürokosten [6]					
Miete			7.000	7.350	7.718
Betriebskosten			2.400	2.520	2.646
Summe [6]			9.400	9.870	10.364

Abbildung 22²³²: Kostenplanung (Teil 1)

²³² Quelle: Landa, Andres (2008), Businessplan des Ingenieurbüro Andreas Landa

KOSTENPLANUNG					
Kosten	2007	2008	2009	2010	2011
[Einheit]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]
Zusammenfassung					
Personalkosten [1]	0	5.000	71.000	73.950	145.750
Büroausstattung [2]	1.900	3.400	6.100	6.100	9.150
Software [3]	2.250	4.500	4.635	4.774	4.917
Kfz und Gerätschaft [4]	1.100	2.310	2.426	2.547	2.674
Beratung, Versicherung, Sozial [5]	8.940	16.480	17.580	17.680	18.780
Bürokosten [6]	0	0	9.400	9.870	10.364
Summe [6]	14.190	31.690	111.141	114.921	191.635
Kosten ohne Personalkosten [7]	14.190	26.690	40.141	40.971	45.885
20% Umsatzsteuer [8]	1.550	2.762	5.452	5.618	6.601
Kosten brutto [9]	15.740	29.452	45.593	46.589	52.486

Abbildung 23²³³: Kostenplanung (Teil 2)

Neben den genauen Kosten im Betrieb sind die Zahlungen an Finanzamt zu planen. Im ersten Jahr kann es durch die hohen Investitionen sogar Rückflüsse vom Finanzamt ergeben, da die abgeführten Umsatzsteuerbeträge rückgeholt werden!

ZAHLUNGEN ANS FINANZAMT					
Zahlungen ans Finanzamt	2007	2008	2009	2010	2011
[Einheit]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]
Umsatzsteuer					
eingehobene USt. Einnahmen	6.000	18.000	34.000	44.000	64.000
USt. lt. Investitionsplanung	13.132	0	300	0	300
USt. lt. Kostenplanung	1.550	2.762	5.452	5.618	6.601
Summe [1]-[2]-[3] = [4]	-8.682	15.238	28.248	38.382	57.099
Einkommenssteuer [5]					
Est. lt G+V Rechnung	3.687	10.349	10.425	35.848	50.689
Summe [5]	3.687	10.349	10.425	35.848	50.689
Zusammenfassung					
Umsatzsteuer [4]	-8.682	15.238	28.248	38.382	57.099
Einkommenssteuer [5]	3.687	10.349	10.425	35.848	50.689
Summe	-4.995	25.587	38.673	74.230	107.788

Abbildung 24²³⁴: Zahlungen an Finanzamt

²³³ Quelle: Landa, Andres (2008), Businessplan des Ingenieurbüro Andreas Landa

Die Ergebnisse der Kostenplanung, der Zahlungen ans Finanzamt, der Personalkostenplanung, der Gewinn- und Verlustrechnung fließen schlussendlich in die Liquiditätskostenplanung ein.

LIQUIDITÄTSPLANUNG

Zahlungen	Jahr 07	Jahr 08	Jahr 09	Jahr 10	Jahr 11
[[Einheit]]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]
Zahlungsmittelbestand [1]	0	1.363	24.224	41.059	60.190
Geplante Einzahlungen [2]					
Umsätze lt. Umsatzplan (inkl. Ust.)	36.000	108.000	204.000	264.000	384.000
Kreditzusagen	0	0	0	0	0
Privateinlagen	70.000	0	0	0	0
sonstige Einzahlungen (inkl. Ust.)	0	0	0	0	0
Summe Einzahlungen	106.000	108.000	204.000	264.000	384.000
Summe [1] + [2]	106.000	109.363	228.224	305.059	444.190
Geplante Auszahlungen					
Kosten lt. Kostenplan (inkl. Ust.)	15.740	29.452	45.593	46.589	52.486
Investitionen (inkl. Ust.)	78.792	0	1.800	0	1.800
Personalkosten	0	5.000	71.000	73.950	145.750
Privatentnahmen	15.000	25.000	30.000	50.000	50.000
Zahlungen Finanzamt lt Plan	-4.995	25.587	38.673	74.230	107.788
Zinszahlungen / Bankspesen	100	100	100	100	100
Kapitaltilgungen	0	0	0	0	0
sonstige Zahlungen (inkl. Ust.)	0	0	0	0	0
Summe Auszahlungen [3]	104.637	85.139	187.165	244.869	357.924
Unter-/Überdeckung [1] + [2] - [3]	1.363	24.224	41.059	60.190	86.266
Deckung Fehlbetrag					
Kontokorrent / Darlehen	0	0	0	0	0
Privateinlagen	0	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0
Verwendung des Mehrbetrages	1.363	24.224	41.059	60.190	86.266

Abbildung 25²³⁵: Liquiditätsplanung

²³⁴ Quelle: Landa, Andres (2008), Businessplan des Ingenieurbüro Andreas Landa

²³⁵ Quelle: Landa, Andres (2008), Businessplan des Ingenieurbüro Andreas Landa

4.7.5 Kapitalbedarf und Mittelverwendung

Der Kapitalbedarfsplan enthält Angaben über die Kapitalbedarfsdeckung für die beabsichtigten Investitionen im Laufe der betreffenden Budgetperiode. Investitionen sind erforderlich, um den Prozess der Leistungserstellung und Leistungsverwertung in Gang zu bringen.²³⁶

Gerade bei der Gründung eines Unternehmens ist der sorgfältigen Ermittlung des Kapitalbedarfs ein hoher Stellenwert beizumessen. Zwar weist die Fachliteratur einen Unterschied zwischen Kapitalbedarfs und Liquiditätsplanung aus, diese Punkte sind jedoch für die Zwecke der Erstellung eines Business Plans eng verbunden zu betrachten.²³⁷

Der Kapitalbedarf nach seiner zeitlichen Verteilung kann aus der Liquiditätsplanung abgelesen werden. Unter diesem Punkt ist gesondert darzustellen wie dieser Kapitalbedarf gedeckt werden soll und wofür das Kapital verwendet wird.

Die Aufgabe des Autors des Businessplans ist nun, den verschiedenen Kapitalgebern zuzuordnen, wer was finanzieren soll. Hierbei ist auf die Präferenzen und Vorlieben der verschiedenen Financiers Rücksicht zu nehmen. So sollte zum Beispiel mit Bankkrediten vorzüglich Anlagevermögen finanziert werden.

Werden Leistungen zugekauft, so ist darauf gesondert hinzuweisen. Dies vermittelt beim Leser den Eindruck, dass das Management bereit ist, Aufgaben von Externen ausführen zu lassen, wenn diese es besser oder günstiger machen als sie selbst. Dadurch steigt in der Regel das Vertrauen ins Management und der Kapitalbedarf sinkt.²³⁸

Der Autor hat die Aufgabe, ein optimales Finanzierungspaket zusammenzustellen, das neben Eigenmittel auch Beteiligungskapital, Fördergelder und Kredite beinhaltet. Es sollte aufgezeigt werden, wie man sich selbst eine Finanzierung vorstellt, welche Eigenmittel eingesetzt werden können, welche Fördermittel beantragt wurden oder welche Kredite bereits zugesagt sind. Es sollte auch versucht werden, abzuschätzen, wann welche Summen an Beteiligungskapital ausbezahlt werden sollten.

Die Liquiditätsreserve, zum Abdecken von Planabweichungen, sollte hier noch nicht berücksichtigt werden. Darüber sollte, wegen eigener Vorstellungen der Banken und Beteiligungsgesellschaften über Höhe und Herkunft, erst während späterer Verhandlungen gesprochen werden. In der Praxis wird zum Auffangen solcher Abweichungen meist der Kontokorrentkredit entsprechend erhöht.

²³⁶ vgl. Franke, Günter; Hax, Herbert (1999); Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt, Seite 103.

²³⁷ vgl. Ludolph, Fred; Lichtenberg, Sabine (2002); Der Businessplan, Seite 103

²³⁸ vgl. Struck, Uwe (1998); Geschäftspläne als Voraussetzung für erfolgreiche Expansions- und Gründungsfinanzierung, Seite 148f

4.7.6 Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung

Mit Hilfe der Gewinn- und Verlustrechnung lässt sich der Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag aus der Saldierung aller Aufwendungen und Erträge der betrachteten Periode ermitteln, und sie erlaubt einen Überblick über dessen Zusammensetzung. In manchen Publikationen wird die GuV auch als Erfolgsrechnung oder Rentabilitätsrechnung bezeichnet.²³⁹

Investoren sollen abschätzen können, wie hoch der jährliche Gewinn oder Verlust eines Unternehmens prognostiziert wird. Zu diesem Zweck ist eine Gewinn- und Verlustrechnung zu erstellen. Durch den Vergleich von Erträgen und Aufwänden innerhalb eines Geschäftsjahres gibt die Gewinn- und Verlustrechnung Auskunft über die Ertragslage des Unternehmens. Im Gegensatz zur Liquiditätsplanung steht bei der Gewinn- und Verlustrechnung die Frage im Vordergrund, ob ein geschäftlicher Vorgang zu einer Mehrung oder Minderung des Eigenkapitals des Unternehmens führt. Zusätzlich unterliegt die Zuordnung der einzelnen Aufwände und Erträge steuer- und handelsrechtlichen Vorschriften, die bei der Liquiditätsplanung nicht berücksichtigt werden müssen.²⁴⁰

Da bei der Erstellung eines Business Plans meist keine konkreten Zahlenwerke vorliegen, muss auch dieser Punkt auf die bereits zuvor beschriebenen Teilpläne aufbauen. So sind die geplanten Umsätze und die in der Kapitalbedarfsrechnung zusammengefassten Pläne Grundlage für die im Business Plan ausgewiesene Gewinn- und Verlustrechnung. Sofern der Business Plan zum Zweck einer Unternehmenserweiterung geschrieben wird, kann auch auf die bisherigen Gewinn- und Verlustrechnungen zurückgegriffen werden, ergänzt um die aktuellen Planungen.²⁴¹

Ob ein Unternehmen sein Eigenkapital vermehrt oder verzehrt, hängt davon ab, wie viel am Ende eines Jahres „unter dem Strich übrig bleibt“. Bei der Gewinn- und Verlustrechnung wird der erwirtschaftete Ertrag den Aufwendungen in einer bestimmten Periode gegenübergestellt. Dabei ist der Zeitpunkt der konkreten Zahlung unerheblich.

Es muss der gesamte Businessplan durchgegangen und entschieden werden, ob und in welcher Höhe sich die getroffenen Annahmen in Aufwendungen und Erträgen niederschlagen. Tauchen über die genaue Höhe der anfallenden Aufwendungen Zweifel auf, so sollten Kostenvoranschläge eingeholt werden. Dabei darf nicht auf die privaten Lebenshaltungskosten vergessen werden. Diese werden unter Privatentnahmen (bei Personengesellschaften) oder unter Gesellschafterentgelt (bei Kapitalgesellschaften) angeführt.

²³⁹ vgl. Heger, Martin; Schermann, Michael; Volcic, Klaus (2011); Businessplan professionell; Seite 122

²⁴⁰ vgl. Kailer, Norbert; Weiß Gerold (2014); Gründungsmanagement kompakt, Seite 204

²⁴¹ vgl. Ludolph, Fred; Lichtenberg, Sabine (2002); Der Businessplan, Seite 108

Nachfolgend ist exemplarisch die vereinfachte Gewinn- und Verlustrechnung des Businessplans für das Ingenieurbüro Andreas Landa ersichtlich. Hierbei wurde eine vereinfachte Einnahmen- und Ausgabenrechnung erstellt:

GEWINN UND VERLUSTRECHNUNG

Gewinn und Verlustrechnung	2007	2008	2009	2010	2011
[Einheit]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]
Einnahmen [1]					
Einnahmen aus unselbst. Arb.	20.000				
Einnahmen lt. Umsatzplanung	30.000	90.000	170.000	220.000	320.000
Summe [1]	50.000	90.000	170.000	220.000	320.000
Ausgaben [2]					
Ausgaben lt. Kostenplan	14.190	31.690	111.141	114.921	191.635
Summe [2]	14.190	31.690	111.141	114.921	191.635
Abschreibungen [3]					
Abschreibung lt. Plan	14.491	21.062	21.437	14.853	8.458
Summe [3]	14.491	21.062	21.437	14.853	8.458
Zusammenfassung					
+ Einnahmen [1]	50.000	90.000	170.000	220.000	320.000
- Ausgaben [2]	14.190	31.690	111.141	114.921	191.635
- Abschreibungen [3]	14.491	21.062	21.437	14.853	8.458
Gewinn vor Steuern [1]-[2]-[3]=[4]	21.319	37.248	37.423	90.226	119.908
Absetzbeträge [5]					
allgemeiner Absetzbetrag	887	887	887	887	887
Alleinvertienerabsetzbetrag	364	364	364	364	364
Verkehrsabsetzbetrag	291	291	291	291	291
Sonstiges und Rundung	158	158	158	158	158
Summe [5]	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Einkommenssteuerermittlung					
Einkommen [4] - [5]	19.619	35.548	35.723	88.526	118.208
Einkommen bis 10.000 €					
Eink. über 10.000€ bis 25.000€	3.687				
Eink. über 25.000€ bis 51.000€		10.349	10.425		
Einkommen über 51.000 €				35.848	50.689
Durchschnittssteuersatz	18,79%	29,11%	29,18%	40,49%	42,88%
Einkommen netto [4]-EST.=[6]	17.632	26.900	26.998	54.378	69.219

Abbildung 26²⁴²: Gewinn- und Verlustrechnung

²⁴² Quelle: Landa, Andres (2008), Businessplan des Ingenieurbüro Andreas Landa

4.8 Anhang

Die Aufgabe des Anhangs im Geschäftsplan ist, Belege und detaillierte Dokumentationen zu den Aussagen und angenommenen Zahlen, die insbesondere im Finanzplanungsteil des Businessplans verwendet wurden, zu liefern. Es sollten bekanntlich keine Aussagen und keine Berechnungen ohne Nachweis erfolgen.

Der Anhang des Geschäftsplanes wird von den Kapitalgebern erst dann eingesehen, wenn sie sich eine Beteiligung vorstellen können und mit der Detailprüfung beginnen. Der Umfang des Anhangs kann in Einzelfällen 50 Seiten erreichen. Es gilt aber auch hier das Augenmerk darauf zu legen, sich kurz zu fassen damit die Übersichtlichkeit gewahrt bleibt. Wurden bereits Verträge mit Lieferanten oder Abnehmern unterzeichnet, oder Patente angemeldet so sind die entsprechenden Belege ebenso anzufügen, wie Marktforschungsstudien, die Beantragungen für Fördermittel, Arbeitsverträge, Lizenzverträge und Mietverträge.

Bezüglich Investitionen, Material- und Rohstoffbezügen sollten verbindliche Angebote und Prospekte mit Preisen, Zahlungskonditionen und Lieferzeiten angefügt werden. Ebenso vorteilhaft sind Aussagen unabhängiger Dritter, wie Empfehlungsschreiben und Fachartikel über die Vorteile des Produktes und des Marktes.²⁴³

Nachfolgend ist eine Zusammenstellung möglicher Anhänge ersichtlich:

- Handelsregistrauszug, Rechtsform, Gesellschafter (Namen, Anteile)
- Lebensläufe, Profile der Gesellschafter bzw. Geschäftsführer
- Bilanzen, GuV der letzten drei Jahre
- Plan-Bilanzen, Plan-GuV (falls diese nicht im Businessplan selbst platziert werden)
- Finanzplanung
- Kalkulation
- Organe (Beiräte, Gesellschafterausschuss) und Kompetenzen
- Betriebserlaubnis, Patente, Lizenzen, sonstige Schutzrechte (Gebrauchs-, Geschmacksmuster)
- Tochtergesellschaften, Zweigniederlassungen, sonstige gesellschaftsrechtliche
- Verbindungen zu anderen Unternehmen
- Organigramm
- Prospekte, Broschüren

Nicht alle aufgezählten Unterlagen sind in jedem Fall erforderlich, manchmal genügen auch nur einige davon, ein anderes mal müssen ungenannte hinzukommen. Welche letztendlich für den Anhang ausgewählt werden, ist vom Einzelfall abhängig.

²⁴³ vgl. Klandt, Heinz (2006); Der integrierte Unternehmensplan: Gründungsmanagement, Seite 209

Literaturverzeichnis

Bücher, Fachschriften, Vorträge, Studien, Berichte, E-Mail

BMWA; Businessguide: Ein Service für Unternehmensgründer und Selbstständige, Wien, 2006, BMWA

Brüderl, Josef; Wirtschaftspolitische Blätter 44. Jg. - Wirtschaftliche Bedeutung von Unternehmensgründungen, Wien, 2000, WKO Österreich

Cristea, Alexandru; Frankenberger, Karolin; Heucher, Martin; Ilar, Daniel; Kubr, Thomas; Marchesi, Heinz; Müller, Kaspar, Waldner, Michael; Planen, gründen, wachsen, 7. Auflage, München, 2014

Dalmayer, Norbert; Das Buch für Firmengründer. So machen sie sich selbstständig – Wegweiser zum Unternehmenserfolg, Kilchberg, 1999, Smart Books, Kilchberg

Franke, Günter; Hax, Herbert; Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt, 4. Auflage, Berlin, 1999

Gassler, Helmut; Fröhlich, Josef; Wirtschaftspolitische Blätter 44.Jg., Technologieorientierte Unternehmensgründungen in Österreich, Wien, 2000, WKO

Geigenberger, Isabel; Risikokapital für Unternehmensgründer – Der Weg zum Venture-Capital, München, 1999

Ghafour, Andreas; Erfolgreich als Selbständiger: ein Leitfaden durch Marketing, Finanzierung, Recht und Steuern, Wien, 1998

Heger, Martin; Schermann, Michael; Volcic Klaus; Business professionell – Von der Vision zur Operationalisierung, Wien, 2012

Hering, Thomas; Vincenti, Aurelio; Unternehmensgründung, München, 2005

Herzberg, Uwe; Mein Business-Plan, 1. Auflage, Freiburg i. Br., 2001

Heucher, Martin; Ilar, Daniel; Kubr, Thomas; Marchesi, Heinz; Planen, gründen, wachsen – Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg, 2. Auflage, Zürich, 2001

Hofmeister, Roman; Business Plan: erfolgreiche Umsetzung von Geschäftsideen; ein leicht nachvollziehbarer Stufenprozeß, Wien, 1996

Holter, Adrian; Hernsteiner Fachzeitschrift für Managemententwicklung: Nachfolge in Familienbetrieben, 11.Jg.; Eine Übergabe gehört gemanagt, Wien, 1998

- Hofert, Svenja; Praxisbuch Existenzgründung, 2. Auflage, Frankfurt am Main, 2010
- Hofmeister, Roman; Der Business Plan, 2. Auflage, Wien / Frankfurt am Main, 1999
- Hommel, Ulrich; Knecht, Thomas; Wertorientiertes Start-up Management, München, 2002
- Hueber, Robert; Ein-Personen-Unternehmungen, 1. Auflage, Graz/Wien, 2011
- Jason, Simone; 10 Schritte zur erfolgreichen Existenzgründung, 2. Auflage, München, 2011
- Jung, Hans; Personalwirtschaft, 6. überarbeitete Auflage, München, 2005
- Kailer, Norbert; Weiß Gerold; Gründungsmanagement kompakt, 5. Auflage, Wien, 2014
- Kamien, Morton; Wirtschaftspolitische Blätter, 44Jg. - Kann man Unternehmertum lernen? Wien, 1997, WKO
- Kirschbaum, Günther; Erfolgreich in die berufliche Selbstständigkeit, Freiburg im Breisgau, 2000, Haufe
- Kirst, Udo; Selbstständig mit Erfolg, Köln, 1995, Deutscher Wirtschaftsdienst John von Freyend GmbH
- Kist, Uwe; Selbstständig mit Erfolg, Nürnberg, 2005, Deutscher Nachrichtendienst
- Klandt, Heinz; Der integrierte Unternehmensplan: Gründungsmanagement, München, Wien, Oldenbourg, 2006
- Ludolph, Fred; Lichtenberg, Sabine; Der Businessplan, 2. Auflage, Wien, 2002
- Kußmaul, Heinz; Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, 5. Auflage, München, 2005, Oldenbourg Verlag
- LBG Wirtschaftstreuhand; Informationsmaterial - Ist meine Unternehmensidee finanzierbar? Wien, 2000, LBG Wirtschaftstreuhand
- Madl, Peter; ABC der Geschäftsgründung, Wien, 1999, Linde Verlag
- Mugler, Josef; Neubauer, Herbert; Materialien für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe - Unternehmensgründung, Wien, 1992, Service Fachverlage
- Mugler, Josef; Handler, Heinz; Wirtschaftsstandort Österreich. Rahmenbedingungen des Umbruch - Was bremst die österreichische Gründungswelle? Wien, 1998, BMWA, Sektion Wirtschaftspolitik

Mugler, Josef; Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelbetriebe, Band 1, Wien, 1998, Springer Verlag

Münster, Thomas; Die optimale Rechtsform, 5. Auflage, München, 2005

Neubauer, Herbert; Der Schritt in die Selbstständigkeit – Der Geschäftsplan, Wien, 1991, Linde Verlag

Opoczynski, Michael; Existenzgründung: ein Ratgeber der ZDF-Wirtschaftsredaktion; persönliche Voraussetzungen, Business-Plan, Finanzierung und Rechtsform, Steuern und Versicherungen, Checklisten und Adressen, Wien, 1998

Ottersbach, Jörg; Der Businessplan, München, 2007

Pischulti, Helmut; Unternehmensberatung als Bankdienstleistung, Frankfurt, 1990

Pramreiter, Sabine; Start up Franchising. Besser unternehmen: Alles über Franchising; Wien, 1998, Bank Austria

Risak, Johann; Unternehmensgründer gesucht: der Schritt in die Selbstständigkeit, Wien, 1998

Schermann, Michael; Volcic, Klaus; Controlling & Finance kompakt, Wien, 2010

Schnelle, Michael; Existenzgründung mit wenig Geld, Freiburg im Breisgau, 2013

Schneider; Wirth Wilfried; Andre Helga; Lehr und Arbeitsbuch der Betriebswirtschaft, 2. Auflage, Wien, 2000, Manz Verlag

Schur, Wolfgang; Die Gründer: wie sie starten, wie sie wachsen, wie sich reich werden, Frankfurt am Main, 2000

Sternberg, Rolf; Entrepreneurship in Deutschland – das Gründungsgeschehen im internationalen Vergleich, Berlin, 2000, Ed. Sigma

Struck, Uwe; Geschäftspläne: als Voraussetzung für erfolgreiche Expansions- und Gründungsfinanzierung, 2. Auflage, Stuttgart, 1998

Tröster, Heinz; Lernunterlagen postgradualer Studiengang Wirtschaftswissenschaften, Mittweida, 2004, Hochschule Mittweida

Unterkofler, Günther; Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmensgründungen: Ein gestaltungsorientierter Lösungsansatz betriebswirtschaftlicher Gründungsprobleme, Frankfurt am Main, 1989

Voigt, Kai-Ingo; Operations Management in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main, 2002

Volkmann, Christine; Tokarski, Kim Oliver; Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Stuttgart, 2006

Wenz, Jochen; Unternehmensgründungen aus volkswirtschaftlicher Sicht, Köln, 1993, Bergisch Gladbach

Wikner, Ulrike; Scharz, Ekkehard; Schneider, Maximilian; Existenzgründung für junge Leute, Von innovativen Geschäftsideen zum Unternehmenskonzept, München, 2000, Deutscher Taschenbuch Verlag

Wilhelm, Ernst; Existenzgründung: Marktchancen, Unternehmenskonzept, Finanzierung und Förderung, Rechtsformen und Steuern, Buchhaltung, Stuttgart, 1998

Wittmann, Robert; Littwin, Alexander; Reuter, Matthias; Sammer, Gerhard; Unternehmensstrategie und Businessplan, Frankfurt am Main, 2004

Wollny, Paul; Existenzgründung : Handbuch für Berater und Unternehmensgründer, Berlin, 1998

WKO; Betriebsgründung: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, 11. Auflage, Wien, 2006, WKO

WKO; Betriebsgründung: Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, 19. Auflage, Wien, 2014, WKO

ZDF Wirtschaftsredaktion, Existenzgründung, Wien / Frankfurt, 1998

Quellen aus dem Internet

Statistik Austria; <http://www.statistik.at>

Manz; <http://www.wissenistmanz.at>

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Dornbirn, den 28. Februar.2015

Andreas Landa
Dipl.-Wirtschaftsing. (FH)